

Palkanlaskennan työtila osana perehdyttämistä ja tiedon jakamista:

Case Palmia

Anna-Maria Johansson

Tekijä Anna-Maria Johansson	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009
Raportin nimi Palkanlaskennan työtila osana perehdyttämistä ja tiedon jakamista: Case Palmia	Sivu- ja liitesivumäärä 61 + 13
Opettajat tai ohjaajat Martin Stenberg ja Jyrki Innanen	
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää millä tavalla Helsingin kaupungin Palmia-liikelaitoksen (Palmia) palkkahallinnon SharePoint alustalla toimivan työtilan käyttöönotto kytkeytyy Palmian HR-strategiaan, miten työtilaa voidaan hyödyntää perehdyttämisessä ja tiedon jakamisessa sekä miten uuden työvälineen käyttöönottoon on suhtauduttu palkkahallinnossa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuuden käsittely on rajattu neljän teeman ympärille: strateginen henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen, tiedon jakaminen organisaatiossa ja SharePoint.</p> <p>Empiirisen osan tutkimusaineisto hankittiin strukturoitujen focus group haastattelujen sekä yksilöhaastattelun avulla. Haastateltaviksi valittiin Palmian henkilöstöasiainhoitajat ja palkkahallintopäällikkö. Haastatteluilla kartoitettiin perehdyttämiskäytäntöä, tiedon jakamista ja ohjeistamista ennen palkkahallinnon työtilaa ja sen käyttöönoton jälkeen.</p> <p>Tutkimuksen teorian ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että työtila toimii operatiivisen toiminnan ratkaisuna, joka tukee Palmian HR-strategiaa ja sitä voidaan hyödyntää palkkahallinnon perehdytyksen apuna ja tukimateriaalin tietopankkina, tiedon jakamisen foorumina ja kokousten tehokkaampana työvälineenä. Työtila ei kuitenkaan korvaa nk. vierihoidon perehdyttämistä. Työtilan avulla voidaan tehostaa palkkahallinnon toimintaa ja sen avulla työohjeet ovat kaikille samanlaiset ja ajantasaiset. Työtilan kehittäminen jatkuu työtilaprojektin jälkeen.</p>	
Asiasanat Strateginen henkilöstöjohtaminen, Henkilöstöprosessit, Aineeton pääoma, Perehdyttäminen, Tiedon jakaminen, Oppiva organisaatio, SharePoint	

Degree Programme in Business

Author Anna-Maria Johansson	Group or year of entry 2009
The title of thesis The virtual workspace of Payroll personnel as part of orientation and knowledge sharing: Case Palmia	Number of pages and appendices 61 + 13
Supervisor(s) Martin Stenberg and Jyrki Innanen	
<p>The aim of this functional thesis was to study how the implementation of the Payroll's virtual workspace can be connected to the HR-strategy of Palmia, how to take advantage of the virtual workspace in developing orientation and knowledge sharing and how the wages clerks have experienced the implementation of the new tool and modus operandi.</p> <p>The theory section focuses on four main themes: the strategical human resource management, orientation, knowledge sharing in an organization and SharePoint.</p> <p>The empirical part focuses on the product and the results of the interviews. The data was gathered using structural focus group interviews which were carried out in two separate occasions.</p> <p>Based on the results of this survey it can be stated that SharePoint is connected to the HR-strategy of Palmia in many ways and you can take advantage of SharePoint in helping the orientation, as a databank of background material, the knowledge sharing forum and as an effective tool in the Payroll's meetings. However SharePoint cannot replace the so-called rooming-in orientation. With SharePoint it is possible to pick up the slack of the Payroll and with SharePoint the working instructions are the same and real time for all.</p>	
Key words Strategical HRM, HR-processes, Orientation, Knowledge Sharing, SharePoint	

Sisällys

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	4
1.2	Tutkimuskysymykset	5
1.3	Tehtävänasettelu.....	6
1.4	Keskeiset käsitteet.....	7
2	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	9
2.1	Henkilöstöjohtamisen tehtävät.....	10
2.2	Henkilöstöjohtamisen prosessit	12
2.3	Aineeton pääoma	14
3	Perehdyttäminen	16
3.1	Perehdytyksen tarkoitus	16
3.2	Perehdytyksen tukimateriaali	20
4	Tiedon jakaminen organisaatiossa.....	22
4.1	Tieto käsitteenä.....	23
4.2	Tiedon jakamisessa käytettävät kanavat.....	25
4.3	Oppiva organisaatio.....	26
4.4	Tiedon jakaminen verkossa.....	28
4.5	Tiedon- ja dokumenttienhallinta SharePointilla	29
5	Palkkahallinnon työtilaprojekti	32
5.1	Suunnitelma.....	32
5.2	Työtilan käytännön toteutus	33
5.3	Sisällön tuottaminen ja osaaminen.....	36
5.4	Haastattelun toteutus ja käsittely.....	36
5.5	Tilanne ennen työtilaa	38
5.6	Palkkahallinnon työtilan SWOT-analyysi	38
5.6.1	Työtilan vahvuudet.....	39
5.6.2	Työtilan mahdollisuudet	41
5.6.3	Työtilan heikkoudet.....	42
5.6.4	Työtilan uhat.....	43
5.7	Omat havainnot	44

6	Pohdinta.....	49
6.1	Yhteenveto ja arviointi.....	51
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	54
6.3	Jatkokehitys	55
7	Lähdeluettelo	58
8	Liitteet	62
	Liite 1. Työtilan runkosuunnitelma.....	62
	Liite 2. Työtilan etusivu.....	68
	Liite 3. Työtilan sivu 1	69
	Liite 4. Työtilan aikajana	70
	Liite 5. Ryhmähaastattelun kysymykset.....	71
	Liite 6. Esimiehen haastattelun kysymykset	72
	Liite 7. Työtilan Palaveri sivu.....	73
	Liite 8. Työtilan riskianalyysi.....	74

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä.....	12
Taulukko 2. Sisäinen asiakastytyväisyyskysely palkkahallinto.....	19
Taulukko 3: Työtilan henkilöluettelo ja vastuut	35
Taulukko 4. Palkkahallinnon työtilan SWOT-analyysi.....	39
Taulukko 5. Työtilan keskimääräinen kävijämäärä.....	46
Taulukko 6. Työtilan päivittäinen kävijämäärä	47
Taulukko 7. Työtilan suosituimmat sivut	48

Kuvioluetelo

Kuvio 1. Opinnäytetyön teemat	5
Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen prosessit.....	13

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on Helsingin kaupungin Palmia-liikelaitoksen (Palmia) palkkahallinnon perehdyttämiseen, tiedon jakamiseen ja työohjeille projektityöskentelynä suunniteltu ja toteutettu työtila (työryhmän käyttöön luotu suljettu web-sivusto), joka toimii Palmian intranetin Helmen yhteydessä SharePoint -alustalla. Valitsin aiheen, koska työtilalle oli tarvetta, innostuin projektityyppisestä käytännönläheisestä toteutustavasta ja aihe liittyy opintojeni suuntautumisalaan HRM (Human Resources Management) ja johtaminen. Työskentelen myös itse organisaatiossa.

Palmia on v. 2003 perustettu Helsingin kaupungin omistama liikelaitos, joka tarjoaa asiakkailleen toimitila- ja hyvinvointipalveluja. Palmian palkkahallinto kuuluu talous- ja hallintopalvelut yksikköön ja vastaa n. 3000:n palkansaajan henkilöstö- ja palvelussuhteiden hoitamisesta. Palkkahallinnossa työskentelee esimiehen lisäksi HR-koordinaattori ja 14 henkilöstöasiainhoitajaa. Palkanlaskennan työ on asiantuntijatyötä. Työssä tarvittava tieto perustuu työlainsäädäntöön, Kunnalliseen virka- ja työehtosopimukseen (KVTES) ja Helsingin kaupungin omiin ohjeistuksiin. Näiden lisäksi on tiedettävä, miten palvelussuhteeseen liittyvät muutokset viedään palkanlaskennan järjestelmään Hijattiin.

Aihe on ajankohtainen, koska tuottavuus ja hyvinvointi ovat Palmian vuoden 2012 teemoja. Palmian HR-strategia myös sisältää tavoitellun tahtotilan saavuttamiseksi ai-neettoman pääoman osa-alueita, jotka liittyvät opinnäytetyön aiheeseen. Palkanlaskennan toimintaa voidaan tehostaa sekä tuottavuutta lisätä hyödyntämällä perehdytyksessä ja tiedon jakamisessa uusinta teknologiaa ja sen tarjoamia ominaisuuksia, poistamalla turhaa työtä ja kehittämällä osaamista. Kun toiminta tehostuu, lisää se työaika ja vähentää kustannuksia. Aihe on ajankohtainen myös siksi, että tieto kasvaa määrällisesti koko ajan ja sitä on jaettu suurimmaksi osaksi sähköpostilla, joka ei taivu suuren tietomäärän jakamiseen.

SharePointin tarjoamat työtilat ovat yleiskäyttöisiä koko Palmiassa. Tähän mennessä työtiloja on hyödynnetty melko vähän. Niitä voidaan hyödyntää muidenkin työtehtävien perehdytyksessä ja tiedon jakamisessa, kuin palkanlaskennassa ja tutkimuksen tulok-

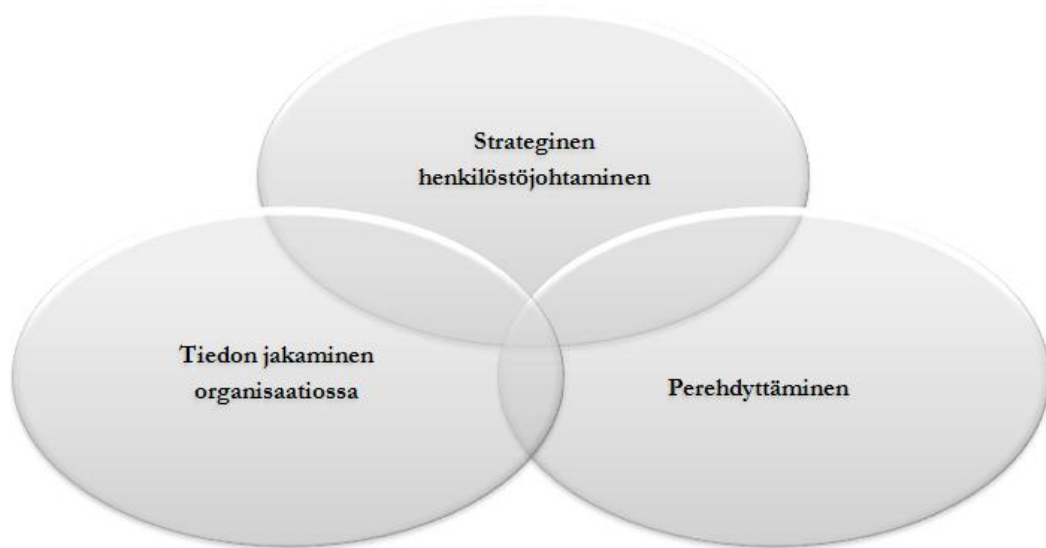
set ovat käyttökelpoisia käyttöönottoa ajatellen. SharePoint -alustalla toimiva työtila tarjoaa palkkahallinnolle uuden ja innovatiivisen työskentely-ympäristön toiminnan tehostamiseksi, tiedon jakamiseen ja perehdytyksen apuvälineeksi.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena oli toteuttaa Palmian palkkahallintoon perehdytyksen ja tiedon jakamisen kehittämiseksi oma työtila. Palkkahallinnossa ei ole perehdytyskansiota palkanlaskennan työhön vaan ohjeita on tehty itse sekä etsitty niitä monesta paikasta. Tietoa on hajallaan omalla Y-asemalla (verkkoasema), mapeissa, sähköpostissa, Helsingin kaupungin ja Palmian henkilöstökäsikirjoissa sekä Helsingin kaupungin Talous- ja hallintopalvelujen (Talpa) intranetissä. Olemassa oleva tieto on myös edellä mainituissa paikoissa hyvin samanlaista ja sen löytäminen on ajoittain hankalaa, kun ei tiedä tai muista, missä tieto sijaitsee. Tiedon etsimiseen kuluu monesti paljon aikaa, sen luokittelu on eri paikoissa erilaista ja sen löytämiseksi on tiedettävä logiikka, jonka perusteella se löytyy.

Tavoitteena oli tehostaa palkkahallinnon toimintaa sekä kehittää työtapoja ja ohjeistusta. Uuden työvälineen avulla pyrittiin yhdistämään työohjeet sähköiseen muotoon yhteen paikkaan systemaattiseen järjestykseen, jotta perehdytys ja tiedon jakaminen onnistuisivat jatkossa paremmin. Lisäksi tarkoituksena oli myös kokouskäytännön tehostaminen.

Opinnäytetyön viitekehyksessä keskitytään alla olevan kuvion mukaisesti (ks. Kuvio 1) kolmen teeman ympärille. Nämä liittyvät kaikki osaltaan itse produktiin eli työtilaan.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teemat

Tutkimusmenetelmäksi valittiin produktityyppinen eli toiminnallinen opinnäytetyö. Aineiston keruumenetelmänä empiirisessä osiossa käytettiin focus group -haastattelua, joten opinnäytetyöhön tulee sitä kautta myös hiukan kvalitatiivista näkökulmaa. Haastateltaviksi valittiin henkilöstöasiainhoitajat sekä palkkahallintopäällikkö.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen ongelmanasettelun kautta pyritään selvittämään miten työtila vastaa tavoitteeseen. Opinnäytetyön pääongelmana on palkanlaskennan perehdytyksen ja tiedon jakamisen kehittäminen. Alaongelmia ovat myös,

- nykytilan selvitys
- työohjeiden systemaattinen kokoaminen
- kokouskäytännön tehostaminen
- työtilan kytkeytyminen Palmian HR-strategiaan.

1.3 Tehtävänasettelu

Viitekehyksen ensimmäisessä kappaleessa kerrotaan strategisesta henkilöstöjohtamisesta, koska operatiivisen eli päivittäisen toiminnan ratkaisujen on tuettava strategisia tavoitteita. Palmian palkkahallinnon työtilan on tarkoitus vastata strategiaan tavoitteisiin.

Kolmosluvussa kerrotaan perehdyttämisestä, joka on olennainen osa strategista henkilöstöjohtamista ja HR-prosessia. Perehdyttämisen lähtökohtana on mm. liiketoiminnallisten tavoitteiden varmistaminen (kilpailu ja houkutteleva työnantaja). Perehdyttäminen on tärkeää työntekijän ammatillisen osaamisen kannalta ja osaaminen taas liittyy yrityksen aineettomaan pääomaan, joka on yrityksen tärkein voimavara. Palmian HR-strategian toteuttamiseksi perehdytystä on kehitettävä entisestään ja työtilalla haetaan tähän vastauksia.

Neljäs luku käsittelee tiedon jakamista organisaatiossa, joka liittyy mm. perehdyttämiseen. Se on tärkeää siksi, että yksilöiden tieto ja osaaminen voidaan siirtää organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Aineeton pääoma on yksi yrityksen kilpailuetu ja se perustuu tiedon tuottavaan hyödyntämiseen. On kehitettävä entistä tehokkaampia tapoja jakaa julkista ja hiljaista tietoa sekä osaamista. SharePointin avulla pyritään tehostamaan tiedon hakemista ja jakamista yhdistämällä työohjeet yhteen paikkaan systemaattiseen järjestykseen kaikkien saataville samanlaisena ja ajantasaisena.

Empiiriseen osaan on kuvattu palkkahallinnon työtilaprojektin suunnitelma ja käytännön toteutus. Siinä kerrotaan miten haastattelut toteutettiin ja käsiteltiin sekä avataan vastaukset SWOT -analyysin avulla. Sen on tarkoitus tuoda esille palkkahallinnon näkemykset työtilasta. Osiossa on myös mukana omia havaintoja projektin etenemisestä.

Opinnäytetyön viimeisessä kappaleessa esitetään tutkimuksen tulokset, tehdään yhteenveto projektista ja arvioidaan sitä. Näiden lisäksi on myös analysoitu projektin riskit, koska työtila toteutettiin projektityöskentelynä ja kaikkiin projekteihin liittyy aina riskiä. Lopuksi on vielä arvioitu tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä mietitty jatkoon kannalta keinoja työtilan vahvuuksien ylläpitämiseksi, mahdollisuuksien hyödyntä-

miseksi, heikkouksien parantamiseksi ja uhkien välttämiseksi. Nämä ovat työtilan tulevaisuuden kehittämisen kannalta tärkeää kartoittaa.

1.4 Keskeiset käsitteet

Aineeton pääoma

Henkilöstön kokemukset, taitotieto, organisaation toimintatapa ja asiakastuntemus (Kesti 2010, 19).

Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstön tietojen, taitojen ja kykyjen johtamista (Ketola 2010, 50).

HR-Prosessit

Henkilöstöjohtamisen toiminnot (henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta, palkitseminen, työhyvinvointi, irtisanoutuminen, uudelleensijoittaminen, operatiivinen johtaminen), jotka toimivat yrityksen liiketoiminnan ydinprosessien tukitoimintoina (Viitala 2007, 20, 22).

Hiljainen tieto

Työyhteisöön sitoutunut osaaminen, arvot ja asenteet, joita ei ole dokumentoitu (Juholin 2009, 384).

Microsoft SharePoint

Tiedon- ja dokumenttienhallintaratkaisu, joka perustuu strategiseen lähestymistapaan ja jonka avulla tiedon hallinta, käyttö ja jakaminen muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden (Microsoft 2012).

Oppiva organisaatio

Organisaatio, joka osaa hyödyntää eri oppimismuotoja ja käyttää kaiken mahdollisen tiedon toimintansa jatkuvaan uudistamiseen (Ojala 2008, 78).

Perehdyttäminen

Työn opettamista ja opastamista uusille ja urakierrossa oleville työntekijöille. Perehdytystä tarvitaan myös työsuhteen aikana tapahtuvissa muutoksissa. (Kupias 2009, 13, 17–19; Åberg 2006, 103–104.)

Strategia

Kertoo millä tavalla yritys aikoo päästä asettamaansa tavoitteeseen muuttuvassa ympäristössä (Juholin 2009, 391).

Työtila

Työryhmän käyttöön luotu suljettu Web-sivusto, jonne vain tietyillä henkilöillä on pääsy.

Web-osa

Tietomoduuli, jonka avulla tietoa voi jäsentää ja esitellä työtilassa. Se sisältää otsikkorivin, kehyksen ja sisällön. (Microsoft Office 2012.)

2 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Viitalan (2007, 59) mukaan strategia tarkoittaa kaikkia niitä yrityksen suunnitelmia tavoitteiden saavuttamiseksi, joiden avulla se pyrkii menestymään markkinoilla. Strategia tarkoittaa myös yrityksen valitsemaa suuntaa muuttuvassa toimintaympäristössä, suunnan vaatimia pelisääntöjä, päätöksiä ja menettelyjä. Sitä voidaan kuvata myös johdonmukaiseksi toimintamalliksi ja tavaksi toimia tai keinoja, joilla päämääriin aiotaan päästä.

Armstrong (2011, 48) kuvaa strategista henkilöstöjohtamista ihmisten johtamistavaksi. Se tarkoittaa myös sitä, miten organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa sen henkilöstövoimavaroilla yhtenäisen HR-strategian, politiikan ja käytäntöjen avulla.

Keskeinen tehtävä strategisessa henkilöstöjohtamisessa on henkilöstöstrategioiden ja henkilöstökäytäntöjen yhteensovittaminen liiketoimintastrategiaan. Organisaation perustavoitteet, toimintaperiaatteet ja päätoiminnot yhdistyvät strategiassa yhdeksi kokonaisuudeksi. Strategia on siis toimintasuunnitelma pitkälle aikavälille ja se myös määrittää liiketoiminnan luonteen ja laajuuden. Sen avulla voidaan myös koota organisaation taloudelliset ja henkiset voimavarat niin, että saavutetaan ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema. (Ulrich 2007, 48; Kauhanen 2009, 18.)

Palmian strategia ja arvot perustuvat Helsingin kaupungin strategiaohjelmaan ja se toteuttaa toiminnassaan kaupungin strategiaohjelman tavoitteita. Palmian tavoitteena on olla vuonna 2015 suurin suomalainen hyvinvointipalvelujen edelläkävijä. Strategian lähtökohtana on, että kaikkia nykyisiä toimialoja kasvatetaan ja kehitetään. Samalla kasvatetaan hallitusti hyvinvointi- ja hoivapalvelujen osuutta sekä tuotetaan tukipalveluja ikääntyvien asukkaiden kotona selviämisen tueksi palvelutarjontaa laajentamalla. Strategian toteuttamiseksi on laadittu onnistumissuunnitelma vuosille 2010–2015. Onnistumissuunnitelmaan on kirjattu viisi keinoa, joiden avulla Palmia aikoo päästä tahtotilaansa:

1. Asiakaslupausten lunastaminen
 - Hyvä maine ja vahva brändi

- Luotettavat ja laadukkaat palvelut
- Palvelutuotteiden kehittäminen ja toimivuus
- 2. Arvopohjainen johtaminen
 - Korkea työtyytyväisyys
 - Kannustava palkkausjärjestelmä
 - Joustavat työajat ja ajanhallinta
- 3. Alansa huippua edustava henkilöstö
 - Asiantuntijuuden ja moniosaamisen kehittäminen
 - Onnistunut rekrytointi ja hyvä työnantajakuva
 - Uusien työntekijöiden perehdytys ja tehtävänkierto
- 4. Vakaa talous ja kilpailukyky
 - Ei tehdä kannattamattomia sopimuksia
 - Toimintaa kehittävät ja strategiaa tukevat talouden seurantajärjestelmät
 - Tehokkaat prosessit
- 5. Palvelutavaratalo
 - Kumppanuuksien solmiminen
 - Uudet asiakaslähtöiset palvelukonseptit
 - Teknologian hyödyntäminen

Nämä viisi keinoa vaativat Palmialta myös tehokkaita prosesseja, sitoutunutta henkilöstöä, strategiaa tukevaa omistajapolitiikkaa, avautuvia markkinoita ja korkeaa asiakasosaamista. Strategian tavoitteiden toteutumista ja onnistumista seurataan Palmiassa vuosikellon ja tulokortin mittareiden avulla. Palmian toiminta perustuu kumppanuuteen ja laajoihin palvelupaketteihin ja sitä ohjaavat neljä arvoa: asiakaspalvelualttius, luotettavuus, uudistumishalu ja yhdessä menestyminen. (Palmia 2012; Palmia 2011b.)

2.1 Henkilöstöjohtamisen tehtävät

Henkilöstöjohtaminen (Human Resources Management = HRM) on henkilöstövoimavarojen eli henkilöstön tietojen, taitojen ja kykyjen johtamista. Sen tavoitteena on kilpailukyvyn parantaminen henkilöstöresurssien avulla, HRM-käytäntöjen ja liiketoimintastrategian välinen yhteensovittaminen sekä henkilöstöjohtamisen vaikutus yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kilpailuetua voidaan saavuttaa ja ylläpitää, kun henkilös-

tövoimavarat tuovat yritykselle lisäarvoa, henkilöstöllä on ainutkertaista osaamista tai sitä on vaikea jäljitellä ja kun resursseja on vaikea korvata. (Ketola 2010, 50, 52.)

Henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös henkilöstön hankinta, motivointi, ylläpito, kehittäminen ja palkitseminen. Näiden tavoitteena on houkutella yritykseen oikeita ja motivoituneita työntekijöitä ja pitää heidät yrityksessä kannustamalla hyvin suoriutuksiin, palkitsemalla onnistuneista suorituksista sekä kehittää heitä ja ylläpitää heidän työkykyään. (Kauhanen 2009, 16.)

Yrityksen liiketoimintastrategian edellyttämä osaamis pohja ja sen kehittämishaasteiden toteutuminen saadaan aikaan hyvällä henkilöstöjohtamisella. Sen avulla turvataan myös yrityksen kilpailukyky tulevaisuudessa. Kilpailuetua yrityksille tuovat asiakaskeskeisyys, innovatiivisuus, keskittyminen ydinosaamiseen, tehokas verkostoituminen, nopea ja oikea ajoitus sekä nopea oppiminen. (Viitala 2007, 29; Kauhanen 2009, 15.)

Henkilöstöjohtamisen laajaa tehtäväkenttää voidaan havainnollistaa erilaisilla malleilla. Henkilöstöjohtamisen päätehtävät ja roolit voidaan jakaa neljään eri alueeseen eli ns. neljän roolin malliin (ks. Taulukko 1): strateginen henkilöstöjohtaminen, HR - infrastruktuurin kehittäminen ja johtaminen, henkilöstön ohjaaminen ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Jako perustuu aikaan ja toiminnan kohteeseen. Aikaväli vaihtelee pitkästä eli strategisesta tarkastelusta lyhyen tähtäimen eli operatiiviseen tarkasteluun. Henkilöstöjohtamisessa on otettava huomioon nämä molemmat toiminnat. Operatiivisen toiminnan ratkaisujen tulisi tukea strategisia tavoitteita. (Viitala 2007, 28.)

Taulukko 1. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä

STRATEGINEN TOIMINTA = PITKÄN AIKAVÄLIN TOIMINTA	
1. Strateginen henkilöstöjohtaminen <ul style="list-style-type: none"> – Henkilöstöstrategia (oikea määrä ihmisiä oikeissa tehtävissä, rekrytointi + menetelmät) – Henkilöstön johtaminen – Kansainvälisyys – Tulos, tavoitteet, prosessit – Osaamisen kehittäminen – Yhteiskuntavastuu 	4. Uudistumisen ja muutoksen johtaminen <ul style="list-style-type: none"> – Yrityskulttuuri – Arvot ja asenteet – Etiikka, koulutus – Osaamisen kehittäminen – Uudistaminen -> vastuullinen johtaminen – Monikulttuurisuuden johtaminen ja hyödyntäminen
PROSESSIT	IHMISET
2. HR -infrastruktuurin kehittäminen ja johtaminen <ul style="list-style-type: none"> – Rekrytointi -> hyvä rekrytointijärjestelmä – Kvalifikaatiot ja kompetenssi – Henkilöstön arviointi – Perehdyttäminen – Uudelleen sijoittaminen -> osaamisvaikeiden tunnistaminen – Laatu järjestelmät – Johtamisen välineet (IT, IS, BSC, EFQM) – Prosessien hallinta 	3. Henkilöstön ohjaaminen ja tukeminen <ul style="list-style-type: none"> – Esimiestyö -> päivittäinen johtaminen – Ryhmä- ja tiimityö – Palkitseminen – Motivointi – TYKY/TYHY -toiminta
OPERATIIVINEN TOIMINTA = PÄIVITTÄINEN TOIMINTA	

(Ulrich 2007, 47; Viitala 2007, 22; mukaillen.)

2.2 Henkilöstöjohtamisen prosessit

Henkilöstöjohtamisen toiminnoilla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima, riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Toimintoja voidaan tarkastella myös prosesseina (ks. Kuvio 2). Ne toimivat yrityksen liiketoiminnan ydinprosessien tukitoimintoina sekä toimintoina, joissa eri vaiheiden yhteensopivuutta ja rajapintoja kehitetään jatkuvasti. Henkilöstöjohtamisen tueksi ja välineiksi tarvitaan kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä sekä selkeitä pelisääntöjä ja toimintamalleja. Näiden avulla varmistetaan henkilöstön oikeudenmukainen, ihmistä kunnioittava, hyvinvointia vaaliva sekä työtä kannustava ja työsuorituksia tukeva kohtelu. (Viitala 2007, 20, 22.)



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen prosessit

(Viitala 2007, 22; Stenberg 2006, 47; mukaillen.)

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on saada oikea määrä oikeita työntekijöitä oikeisiin tehtäviin. Rekrytoinnilla pyritään löytämään tehtävään mahdollisimman sopiva henkilö. Perehdytyksellä sitoutetaan uusi työntekijä yritykseen ja hänen osaamistaan kehittämällä varmistetaan tehtävän vaatima osaaminen. Suorituksen seurannalla arvioidaan miten työntekijä on työtehtävänsä suorittanut. Arviointi voidaan tehdä kehityskeskustelussa. Palkitsemisella kannustetaan henkilöstöä toimimaan yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Työhyvinvoinnilla edistetään työntekijöiden työkykyä.

Aina ei kuitenkaan em. toiminnoissa onnistuta ja silloin voidaan joutua tilanteeseen jossa työnantaja tai työntekijä joutuu miettimään työsuhteen päättämistä. Uudelleensijoittamisella pyritään löytämään työntekijälle hänelle sopiva tehtävä, jolloin voidaan välttyä työsuhteen päättämiseltä. Päivittäisellä johtamisella pyritään strategiaa tukeviin ratkaisuihin tulevaisuuden tahtotilan saavuttamiseksi.

2.3 Aineeton pääoma

Yrityksen menestys liittyy henkilöstön aineettoman pääoman kehittämiseen. Se on yrityksen tärkein voimavara ja liittyy merkittävästi yrityksen strategiaan ja tapaan toimia. Aineetonta pääomaa ovat henkilöstön kokemukset, taitotieto, toimintatapa ja asiakastuntemus. Jatkuvan menestyksen saavuttamiseksi on tärkeä ymmärtää, että aineeton pääoma liittyy henkilöstön tuottavuuteen. Jatkuvalla kehittämisellä myös varmistetaan strategian toteutuminen. (Kesti 2010, 15, 19–20; Puusa & Reijonen 2011, 8.)

Kirjallisuudessa aineettomasta pääomasta puhuttaessa käytetään useita eri termejä. Sitä nimitetään myös osaamispääomaksi tai tietopääomaksi. Yrityksen aineeton pääoma muodostuu kolmesta eri tekijästä

- henkilöpääoma eli inhimillinen pääoma (mm. henkilöstön osaaminen, tieto, tietämys, kokemus, koulutus, asenne, sitoutuminen, motivaatio ja innostus)
- rakennepääoma (mm. arvot, kulttuurit, toimintatavat, innovatiivisuus, prosessit, järjestelmät, dokumentoitu tieto, osaamisen muuttaminen organisaatio-osaamiseksi, osaamisen ylläpito, kehittäminen ja hankkiminen)
- suhdepääoma (mm. suhteet kumppaneihin, imago, maine, brändi ja yhteistyösopimukset).

Tietotekniikka on keskeinen rakennepääoman tekijä ja sitä käytetään osaamisen hallinnassa, kehittämisessä, luomisessa ja levittämisessä. (Ojala 2008, 57, 183; Puusa & Reijonen 2011, 11, 15.)

Yrityksen tuottavuus muodostuu työpanoksen määrästä, osaamisesta ja teknologian hyödyntämisestä. Tuottavuutta voidaan parantaa mm. henkilöstön osaamista lisäämällä ja ottamalla enemmän teknologiaa käyttöön, koska työpanoksen määrä pienenee osaamisen ja teknologian kehittyessä. Kyse on molempien osa-alueiden hyödyntämisestä. Työn sisältöä voidaan parantaa tuottamattoman työn eli turhan työn poistamisella. (Kesti 2010, 52–55.)

Palmian HR-strategia koostuu aineettoman pääoman kehittämisestä. Tämä tarkoittaa palkkahallinnossa luotettavaa ja laadukasta palvelua palkansaajille ja esimiehille henki-

löstö- ja palvelussuhdeasioissa, asiantuntijuuden ja moniosaajuuden kehittämistä henkilöstöasiainhoitajan työssä sekä uusien ja vanhojen työntekijöiden perehdytykseen panostamista. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on kilpailukyvyn parantaminen. Kilpailuetua voidaan ylläpitää tuottavuudella. Se muodostuu työpanoksesta, henkilöstön osaamisesta ja teknologian hyödyntämisestä. Palkanlaskennan tuottavuutta voidaan parantaa inhimillistä pääomaa eli osaamista kehittämällä, nopealla oppimisella, turhaa työtä poistamalla ja teknologiaa lisäämällä.

3 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on osa laajaa henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää sekä henkilöstön kehittämistä. Perehdyttäminen liittyy myös osaamiseen, joka on yritysten aineetonta eli inhimillistä pääomaa. Palmian HR-strategian toteutumisen yhtenä keinona on ”Alansa huippua edustava henkilöstö”. Tämä tarkoittaa asiantuntijuuden ja moniosaamisen kehittämistä, onnistunutta rekrytointia ja hyvää työnantajakuvaa sekä uusien työntekijöiden perehdytyksen merkityksen korostamista osana perehdyttäjien varsinaisia työtehtäviä ja tehtävänsiirron ymmärtämistä osana työnantajan tarjoamiin etuihin. (Palmia 2012.)

Ketolan (2010, 50) mukaan perehdyttäminen kuuluu osana hyvään henkilöstöjohtamiseen. Kun henkilöstöjohtaminen on hyvin suunniteltu ja toteutettu, edesautetaan sillä yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Tämä tarkoittaa henkilöstöjohtamisen käytäntöjen suunnitelmallisuutta ja yhdenmukaisuutta sekä myös yhdistämistä organisaation tai yrityksen strategiseen johtamiseen.

Perehdyttämistä ohjaa myös lainsäädäntö. Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä käsittelevät perehdyttämistä. Yritysten yhteiskuntavastuu on kasvussa ja tämän vastuun perustan muodostaa lainsäädäntö. Lainsäädännön noudattamisen lisäksi toimintaan on sisällytettävä muitakin laajempia näkökohtia. Yhteiskuntavastuu jakautuu taloudelliseen, ympäristö- ja sosiaaliseen vastuuseen. Viimeksi mainittu vastuu liittyy mm. henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtimiseen. (Kupias 2009, 20, 14.)

3.1 Perehdytyksen tarkoitus

Perehdyttäminen on ollut alun perin ensisijaisesti työn opastamista. Pelkkä työhön opastaminen ei kuitenkaan riitä, sillä organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuesssa laajemmasta perehdyttämisestä on tullut yhä tärkeämpää. Työntekijän on ymmärrettävä myös miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. Perehdyttämisen on siksi oltava monimuotoisempaa ja laajempaa. (Kupias 2009, 13.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä oppimaan omat työtehtävänsä. Perehdyttämistä tarvitaan, oli henkilö sitten uutena yritykseen tullut tai työtehtäviään yrityksen sisällä vaihtava (Österberg 2005, 90.)

Kirjallisuudessa perehdyttäminen liitetään ensisijaisesti työsuhteen alkuun, mutta perehdyttäminen on otettava huomioon myös olemassa olevan työsuhteen aikana tapahtuvissa muutoksissa esim. kun työyhteisön tapa toimia muuttuu. Perehdytystä tarvitsevat myös työ- ja urakierrossa olevat henkilöt, joiden työt muuttuvat sekä kauemmin työssä olleet. Perehdyttäminen auttaa uusien tietojen ja taitojen kehittämisen lisäksi työntekijää saamaan esille, parantamaan, tunnistamaan ja hyödyntämään hänellä jo olevaa osaamista. (Kupias 2009, 17–20; Åberg 2006, 103–104.)

Perehdyttämistä voidaan kuvata myös mentorointina. Sen tavoitteena on alun perin ollut edistää ja tukea nuorten työuran hallintaa sekä nopeuttaa sen kehitystä. Nykyään mentorointi liittyy kaikenikäisten työntekijöiden kehittymisprosessiin ja se on myös keino jakaa osaamista organisaatiossa muille työntekijöille. (Ketola 2010, 61–62.)

Perehdyttämisen lähtökohtana ovat liiketoiminnallisten tavoitteiden varmistaminen (mm. kilpailu ja houkutteleva työnantaja) ja hyvä henkilöstötyö. Hyvällä perehdyttämisellä vaikutetaan myös työntekijämaineeseen. Seuraavat tarpeet ohjaavat yrityksiä perehdyttämään työntekijöitään:

- työn hallinnan edistäminen
- työhön ja työyhteisöön sopeuttaminen ja sitouttaminen
- tuloksellisuus ja kannattavuus
- työhyvinvointi
- organisaation uudistaminen
- työntekijän aikaisemman osaamisen ja tietämyksen hyödyntäminen
- organisaation strategian toteutuminen
- johtamisen väline
- muutos, kehittyminen, säilyttäminen ja uudistaminen
- virheiden vähentyminen

- turvallisuus ja menestyminen
- työtehtävien oppiminen ja osaamisen jakaminen.

(Kupias 2009, 16–17.)

Henkilöstöasiainhoitajan tehtäväkokonaisuus edellyttää kykyä suoriutua vastuullisesti ja itsenäisesti omaa harkintaa edellyttävästä työstä. Tehtävässä tarvitaan lainsäädännön, KVTES:n ja ohjeiden tuntemusta. Näiden lisäksi on osattava käyttää henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä, ymmärrettävä niiden käytön vaikutukset tiedonsiirtoon esim. eläkelaitokselle (Keva), viranomaisille ja kaupungin rekistereihin sekä ylläpidettävä ja kehitettävä jatkuvasti omaa ammattitaitoa toistuvien lakimuutosten ja ohjeiden vuoksi.

Henkilöstöasiainhoitaja on myös vastuussa työparin sijaistamisesta oman ryhmän sisällä sekä palvelee henkilöstön erilaisia kieliryhmiä. (Palmia 2011a).

Edellä mainitut tarpeet ja Palmian HR-strategia ohjaavat palkkahallintoa perehdyttämään. Palkkahallinnon uusien työntekijöiden perehdytykseen kuuluvat niin henkilöstö- ja palvelussuhdeasioihin liittyvät asiat kuin palkanlaskennan järjestelmän Hijatin käytön opettelu. Perehdytettävänä on ollut uusina työntekijöinä pääasiassa oppisopimusopiskelijoita ja heille nimetään yksi tai kaksi työpaikkakouluttajaa, jotka laativat perehdytys-suunnitelman ensimmäiselle neljälle kuukaudelle. Kokonaisuudessaan perehdytys kestää koko oppisopimuksen ajan.

Perehdytys osoittaa aitoa kiinnostusta uutta työntekijää ja hänen osaamistaan kohtaan. Työyhteisön toimivuuden ja tuloksen kannalta on tärkeää, että perehdytys hoidetaan. Vahva perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle luodaan hyvällä perehdyttämisellä. Näin tulokas saa monenlaista tietoa ja taitoa, ja mitä nopeammin hän oppii uudet asiat, sitä sujuvampaa työskentely on itsenäisesti ilman toisten apua. Hyvä perehdyttäminen vähentää virheitä ja säästää korjaamiseen käytettyä aikaa. Perehdytys vaikuttaa myös positiivisesti perehdytettävän mielialaan ja sitouttaa hänet nopeammin yrityksen tuloksentehtäviksi. Myönteisellä vastaanotolla on myös vaikutusta tulokkaan motivaatioon ja perehdyttämisellä voidaan joko vahvistaa tai heikentää sitä ja siksi myönteisyydellä on vaikutusta myös poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. (Österberg 2005, 99, 90; Kangas 2007, 4-5.)

Kun uusi työntekijä pääsee mahdollisimman pian osaksi työyhteisöä, on sillä merkitystä koko liiketoiminnan menestykseen. Yritys säästää kustannuksia, koska huono laatu virheineen maksaa. Perehdyttäminen vaikuttaa myös yrityskuvaan eli siihen millainen mielikuva ihmisillä on jostakin yrityksestä. Huono mielikuva ei houkuttele työnhakijoita hakemaan työtä yrityksistä, joissa työssäoppijoiden tai harjoittelijoiden kertomukset kokemuksista ovat huonoja. (Österberg 2005, 99; Kangas 2007, 5.)

Palkkahallinto on yksi Palmian tukitoiminnoista ja sen suunnitelmallinen perehdyttäminen vaikuttaa Palmian työnantajakuvaan. Hyvä perehdyttäminen vahvistaa työssä vaadittavaa ammatillista osaamista ja sen avulla palkkahallinnon on mahdollisuus lunastaa asiakaslupauksensa ”Palkat oikeaan aikaan oikean suuruisena”. Palkanlaskennan hyvä ammatillinen osaaminen eli aineeton pääoma on kilpailuetu. Mitä parempaa ja luotettavampaa palvelua annetaan, sen tuottavampaa työskentely on Palmialle, kun laatu ja tehokkuus eivät kärsi. Tällöin myös palkansaajat ovat tyytyväisiä. Hyvä henkilöstöasioiden perehdytys vaikuttaa myös palkkahallinnon omaan työtyytyväisyyteen.

Palmiassa tehdään vuosittain sisäinen asiakastyytyväisyyskysely. Sen tuottamat tulokset auttavat kehittämään palkkahallinnon palveluja ja toimintaa entisestään. Vuonna 2011 palkkahallinnon asiakastyytyväisyyskyselyn kokonaistulos oli 4,27 (ks. Taulukko 2). Edellisenä vuonna tulos oli 4,20. Onnistumissuunnitelman toteutuminen palkkahallinnossa edellyttää asiakastyytyväisyyden pysymistä hyvällä tasolla. Hyvään tasoon vaikuttavat mm. systemaattinen perehdyttäminen ja ajantasaiset tiedot.

Taulukko 2. Sisäinen asiakastyytyväisyyskysely palkkahallinto

	2011	2010	KH	LKM
Kokonaisarvosana palkkahallinto	4,27	4,20	0,56	146
Asiakaspalvelu	4,41	4,35	0,60	
Luotettavuus	4,38	4,31	0,64	
Tavoitettavuus	4,08	4,01	0,79	
Asiantuntemus	4,34	4,22	0,65	

Perehdyttämisellä ja työnopastuksella pyritään myös aikaansaamaan kattava sisäinen malli työstä. Tämä tarkoittaa ihmisen ulkoisesta ympäristöstä tekemiä havaintoja ja niiden tulkintoja sekä niistä rakentuvaa sisäistä vastinetta. Tyytyväisyys työsuoritukseen ja sitä kautta syntyvä työnilo saavat aikaan erilaisen sisäisen mallin, kuin epäonnistuminen ja pettymykset. Sisäiset mallit ohjaavat kaikkea toimintaa ja niiden syntyymiseen vaikuttavat

- tieto työyhteisöstä ja omista tavoitteista
- näkemys siitä, mitä omassa työssä pitää saada aikaan
- tieto koko työprosessista ja mikä on oma rooli prosessissa
- mitä työmenetelmiä, materiaaleja ja työvälineitä tarvitaan ja minkälaista tietoa niihin tarvitaan
- tieto työnjaosta, omasta asemasta ja yhteistyösuhteista.

(Lepistö 2005, 57–58.)

Henkilöstön perehdyttäminen voidaan nähdä myös oppimaan oppimisena. Se tarkoittaa erilaisten oppimisstrategioiden hallintaa ja soveltamista, kykyä käytännölliseen ajatteluun, resurssien hallintaa, kykyä soveltaa tietoa uusissa tilanteissa sekä erilaisten ongelmaratkaisutaitojen hallintaa. Työntekijät vastaavat omasta kehittämisestä ja samalla oman työyhteisön kehittämisestä. Mitä korkeammalla tasolla työyhteisön kyvyt ovat, sen paremmin pystytään uudet työntekijät perehdyttämään organisaatioon ja samalla myös tehokkuus paranee. (Ketola 2010, 53–54.)

3.2 Perehdytyksen tukimateriaali

Perehdytyksen tukimateriaali helpottaa ja tukee mieleen painamista ja muistamista eli oppimista ja se kannattaa olla mukana käytännön opetustilanteessa. Perehdyttäminen voidaan toteuttaa työopastajan, kouluttajan, lähimmän esimiehen, uusiin tehtäviin liittyvän verkkoaineiston, kirjallisen aineiston tai jonkun muun tukiaineiston avulla. Perehdyttäminen tapahtuu aina työn ohessa oppimalla ja se voidaan toteuttaa verbaalisena esityksenä, jakamalla kirjallista materiaalia tai käyttää apuna audiotekniikkaa. Perehdyttämisohjelmat ovatkin monesti sekoitus erilaisia toteutustapoja. Tietotekniikalla, sisäisillä tietoverkoilla ja sähköpostilla on merkittävä rooli perehdyttämisessä. (Kangas 2007, 10; Åberg 2006, 105; Ketola 2010, 70.)

Perehdytysmateriaalien ja -välineiden on oltava helposti saatavilla ja käytettävissä. Perehdyttämiseen on hyvä hyödyntää kaikkea olemassa olevaa henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaalia. Tietopakettien esim. esitteiden, asiakaslehtien, työohjeiden ja perehdytysohjelmien lisäksi perehdytystä tukevat myös yrityksen omat www-sivut, tietojärjestelmät ja intranet. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206; Österberg 2005, 97.)

Yrityksen oma intranet toimii tehokkaana tiedon jakamisen välineenä ja on suositeltavaa hyödyntää sitä perehdyttämisessä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita muun perehdyttämisen korvaamista tai että tulokas joutuisi itseksensä perehtymään työhönsä intranetin avulla vaan intranettiä voidaan käyttää tehokkaasti esim. perehdyttämisen apuvälineenä. Se toimii myös kätevästi käytännön tiedon säilytyspaikkana eli jos tulokas ei muista tietoa ulkoa, voi sen tarvittaessa tarkistaa intranetistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206–207, 212.)

Palmian palkanlaskennan perehdytyksen tukimateriaali kattaa KVTES:n (Kunnallinen virka- ja työehtosopimus), Helsingin kaupungin ohjeistukset ja palkanlaskennan järjestelmän Hijatin ohjeet. Ohjeita on saatavilla paljon useasta eri paikasta (ks. kpl 1.1). Perehdytettävät ovat tehneet itse omat perehdytyskansionsa ja keränneet paperisia työohjeita niihin. Myös perehdyttäjä on antanut ohjeita perehdytettävälle. Tietoa palkanlaskennan työssä on pidettävä jatkuvasti yllä ja muutoksia tulee jatkuvasti. Tehtäväkenttä on laaja ja perehdytettävän sekä perehtyjän kannalta hyvät työvälineet tukevat opettamista ja oppimista.

4 Tiedon jakaminen organisaatiossa

Tiedon jakaminen organisaatiossa on tärkeää, jotta yksilöiden tieto ja osaaminen voidaan siirtää sen yhteiseksi osaamiseksi. Tiedon jakaminen on kommunikoinnin ja levittämisen lisäksi sidottu kohteeseen. Toisilta oppimiseen tarvitaan tiedon käyttämistä ja jotta tietoa voidaan jakaa, tarvitaan tietoa asiantuntemuksen saavuttamiseksi. Tiedon jakamiseen tarvitaan vähintään kaksi osapuolta: tiedon omistaja eli lähettäjä ja tiedon käyttäjä eli vastaanottaja. Onnistuneeseen tiedon jakamiseen tarvitaan halua tietoiseen tiedon välittämiseen sekä tiedon hahmottamiskykyä ja sen järkeistämistä. Tiedon onnistuneeseen jakamiseen vaikuttavat myös lähettäjän ja vastaanottajan odotukset tiedon arvosta ja merkityksestä. Aikaisemmalla tiedolla ja osaamisella on vaikutus tiedon vastaanottoon ja sen käsittelyyn. Voidaan sanoa, että tieto on osaamista ja osaamista on prosessi tai tapahtuma (Ojala 2008, 239; Hendrix 1999, 92; Stenberg 2006, 40.)

Tiedon jakaminen edellyttää tiedon kuvailemista, esittämistä tai havainnollistamista. Eli esim. hiljaisen tiedon muuttamista julkiseksi tiedoksi. Tähän liittyy toimintatapojen ja järjestelmien kehittäminen. Julkinen tieto siirretään sellaisenaan jaettavampaan muotoon osaksi yrityksen tietopohjaa. Tiedon saavuttaminen edellyttää tiedon sisäistämistä. Tätä vaihetta kuvaa tekemällä oppiminen ja se puolestaan synnyttää uutta hiljaista tietoa. Oman hiljaisen tiedon varasto täydentyy samalla kun käsitellään yksin ja yhdessä dokumenttien ja ohjeiden sisältämää tietoa. Esteet ovat niitä tekijöitä, jotka estävät tiedon sisäistämisen. Näitä ovat mm. ajan ja paikan esteet (ajan puute, kiire ja paineet), kulttuuri, kieli, sosiaaliset, henkiset ja käsitteelliset erot. Tiedon jakamisen prosessiin liittyy myös sosialisatiovaihe, jossa hiljaista tietoa jaetaan yhdessä toimimalla, kokeimuksia jakamalla ja ideoita kehittämällä. (Hendrix 1999, 92–93; Jauhonen 2010, 22–23.)

Sähköpostin käyttö on kasvanut rajusti ja muuttanut sen alkuperäistä ideaa eli viestintävälineen tarkoitusta. Sitä käytetään viestinnän lisäksi myös kommentointiin ja dokumenttien varastointiin, mihin se soveltuu huonosti. Tämä johtaa siihen, että sähköposteja ei pystytä lukemaan kymmeniä tai satoja päivittäin tai dokumentaatiota ei löydetä sähköpostin kansioista. (Juhola 2008, 77; Kaario & Peltola 2008, 53.)

Ilman asiantuntijatyössä vaadittavaa tietoa työn sisältö, laatu ja tehokkuus kärsivät. Ajantasainen tieto vaikuttaa organisaation menestykseen. Vanhentunut tieto aiheuttaa virheitä, myöhästymisiä, turhautumista, päällekkäisyyttä ja laadun heikkenemistä. Aineettomalla pääomalla on merkittävä rooli kilpailuedun luomisessa ja se perustuu tiedon tuottavaan hyödyntämiseen. On kehitettävä koko ajan entistä nopeampia ja tehokkaampia tapoja tiedon jakamiseen. Ympäristön ja koneistojen avulla voidaan yksilöihin ja järjestelmiin sitoutunutta tietoa hyödyntää tehokkaasti. (Juholin 2008, 85; Puusa & Reijonen 2011, 307.)

Tiedon jakaminen palkanlaskennassa tarkoittaa henkilöstö- ja palvelussuhdeasioihin liittyvien muutosten tiedottamista sekä työohjeiden saattamista kaikkien tietoisuuteen ajoissa ja ajantasaisena. Palkanlaskennan työssä tarvitaan ajantasaista tietoa, koska niiden avulla voidaan varmistaa, että tiedot viedään palkanlaskennan järjestelmään. Hijaattiin oikein ja palkat voidaan maksaa oikeaan aikaan oikean suuruisena. Tietojen on oltava oikein järjestelmässä, koska niiden oikeellisuus vaikuttaa mm. työkokemuksien myöntämiseen. Tiedot myös siirtyvät Kuntien eläkevakuutuksen (Keva) palvelussuhderekisteriin ja sitä kautta vaikuttavat viime kädessä palkansaajien eläkkeeseen. Ajantasaisella tiedolla on myös merkitystä henkilöstöasiainhoitajien antamaan palkansaajien ja esimiesten neuvontaan henkilöstö- ja palvelussuhdeasioissa.

Palkkahallinto voi Palmian arvojen mukaisesti menestyä yhdessä, kun tietoa jaetaan tehokkaasti koko ryhmän kesken. Näin syntyy uutta osaamista. Tiedon jakaminen alkaa uuden työntekijän perehdyttämisellä, mutta se jatkuu koko työsuhteen ajan. Tietoa jakamalla asiantuntijuutta ja moniosaajuutta voidaan kehittää. Tietotekniikka toimii tiedon jakamisessa apuvälineenä, josta saatuja lisäarvoja ovat nopeus, hiljaisen ja julkisen tiedon yhdistäminen sopivaan pakettiin sekä ajan ja paikan vapaus.

4.1 Tieto käsitteenä

Tieto on organisaatioille yhä tärkeämpää pääomaa. Sitä on saatavilla enemmän kuin koskaan aikaisemmin ja se myös kasvaa määrällisesti hurjaa vauhtia. Tallennettua tietoa on erilaisissa muodoissa ja tiedoksi luokitellaan kaikki mahdollinen data ja informaatio

esim. dokumentit, muistiot, raportit, ohjeet, suunnitelmat, sähköpostit ja kuvat. (Koskela, Koskinen & Lankinen 2007, 64; Kaario & Peltola 2008, 4.)

Tiedosta puhuttaessa voidaan nostaa esille neljä eri englanninkielistä käsitettä: *data* (tieto), *information* (informaatio, tieto), *knowledge* (tieto, tietous, tietämys) ja *wisdom* (viisaus). *Data* on peräisin latinan kielestä ja se tarkoittaa tietoa joka annetaan. Data on tietoa, jolla ei ole asiayhteyttä. Sen hallinnassa tietotekniikalla on lähes rajattomat mahdollisuudet. (Koohang, Harman & Britz 2008, 49–50; Ojala 2008, 49.)

Informaatio puolestaan liittyy toimintaan, keksimiseen tai idean muodostumiseen. Sen määrittely vaihtelee, mutta se liittyy käsitteeseen data. Data saa merkityksen, kun se liitetään asiayhteyteen ja tätä kutsutaan informaatioksi eli tiedoksi. Informaatio on tietoa, jolla on merkitys, tarkoitus ja asiayhteys. Se voidaan nähdä myös tiedon tulkintana ja hyödyllisenä tietona päätöksenteon tueksi. (Koohang ym. 2008, 51–52; Ojala 2008, 49.)

Knowledge (tieto, tietämys) sana liitetään kirjallisuudessa yleisemmin toimintaan. Tietämys on analysoitua, suhteutettua ja ymmärrettyä tietoa sekä asiantuntemusta. Tuorein määritelmä kertoo, että tietämys on ihmisten mielessä ja se sisältää havaintoja, taitoja, koulutusta, tervettä järkeä ja kokemusta. Yritysten kannalta tietämys muuttuu osaamiseksi, kun tietoutta osataan hallita ja hyödyntää erilaisissa prosesseissa. (Koohang ym. 2008, 52–53; Ojala 2008, 50.)

Wisdom eli viisaus on tietämyksen ja kokemuksen kautta hankittua laskelmoitua ymmärrystä. Se on kriittistä kykyä käyttää tietoa rakentavalla tavalla ja tapoja havaita, miten uusia ideoita voidaan luoda. Viisauteen liittyy myös mielikuvia, kaukokatseisuutta ja kykyä järkevään arviointiin eri aikoina. Viisaus on myös kokonaisvaltaista ja tasapainoista maailmankatsomusta ja siihen liittyy asioiden laajojen yhteyksien ja merkitysten näkemys sekä käsitys tiedon hankintatavoista. (Koohang ym. 2008, 54; Ojala 2008, 50.)

Puusan & Reijosen (2011, 31–33, 38) mukaan tieto voidaan jakaa eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Käsitteiden määrittelyssä tukeudutaan usein Nonakan ja Takeuchin vuonna 1995 tekemään tutkimukseen ”The Knowledge-Creating Company”. Eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan esim. sanoin, numeroin tai kovan datan avulla ilmaistua sys-

temaattista tietoa. Se on dokumentoitua julkista tietoa, johon organisaation kaikilla jäsenillä on pääsy ja sitä voidaan helposti jakaa muille. Eksplisiittinen tieto on yrityksen rakennepääomaa. Hiljainen tieto puolestaan liittyy ihmisten toimintaan ja sillä tarkoitetaan aavistuksia, kokemuksia, ideoita, arvoja ja tunteita. Hiljainen tieto on yrityksen inhimillistä pääomaa.

Janhosen (2010, 22) mukaan julkinen tieto on virallisia ohjeita ja toimintatapoja, käsikirjoja, tiedostoja ja intranettiin tallennettuja tietoja. Hiljainen tieto puolestaan pitää sisällään henkilökohtaiset taidot ja tiedot sekä epäviralliset toimintatavat esim. nyrkkisäännöt, kertomukset ja kirjoittamattomat säännöt.

Organisaatiossa jokaisella työntekijällä on hallussaan hiljaista tietoa. Siihen voidaan luokitella myös asiantuntemus ja osaaminen. Hiljaista tietoa on määrällisesti paljon ja ongelmana on sen (tai ainakin osan) tallentaminen. Pelkona on, että tallentamattomana organisaatiosta poistuvat veisivät tiedon mennessään. (Kaario & Peltola 2008, 7.)

Henkilöstöasiainhoitajan asiantuntijuus rakentuu koulutuksen kautta sekä pitkällä työkokemuksella hankitusta tiedosta ja osaamisesta. Työ käsittää sekä julkista että hiljaista tietoa. Julkista tietoa on kaikki olemassa olevat ohjeet ja toimintatavat (esim. tieto siitä miten työkokemuksissa määräytyy ja miten se viedään palkanlaskennan järjestelmään Hijattiin). Hiljaista tietoa liittyy paljon eri työvaiheisiin ja nyrkkisääntöihin (esim. mitä työkokemuksien laskennassa pitää ottaa huomioon), joista suurinta osaa ei ole tallennettuna mihinkään.

4.2 Tiedon jakamisessa käytettävät kanavat

Organisaatioissa on käytössä erilaisia kanavia päivittäiseen tiedon jakamiseen. Käytössä olevia kanavia ovat Internet, intranet, sähköposti, pikaviestimet, blogit ja mobiilit viestintäverkot. Yleistymässä ovat myös verkkopohjaiset yhteistyöalustat tai ympäristöt. Näiden etuja ovat työn tekeminen sekä tiedon jakaminen ja vastaanottaminen ajasta ja paikasta riippumatta. Eletään vaihetta, joka korostaa teknologian roolia ja mahdollisuuksia. Foorumit, joissa kommunikoidaan ja tietoa jaetaan voivat siis olla fyysisiä tai virtuaalisia. (Juholin 2008, 74; Juholin 2009, 95–96.)

Palkkahallinnon tiedon jakamisen pääkanavina ovat toimineet sähköposti ja palkkahallinnon kokoukset. Kokouksissa on käsitelty viikoittain ajankohtaisia asioita. Sähköpostilla on välitetty tietoa sekä erilaisia lyhyitä ja pitkiä ohjeita liitetiedostoina.

4.3 Oppiva organisaatio

Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa sen osaaminen, miten sitä käytetään ja miten nopeasti kyetään oppimaan uutta. Kilpailukyvyyn saavuttamiseksi on tärkeää ylläpitää osaamista sekä hyödyntää sitä tehokkaasti. (Viitala 2007, 170.)

Kirjallisuudessa oppivaa organisaatiota kuvataan erilaisilla määritelmillä. Siinä on kysymys organisaatiosta, joka osaa hyödyntää eri oppimismuotoja ja kaikkien osaamista sekä käyttää kaiken mahdollisen tiedon toimintansa jatkuvaan uudistamiseen. Se arvioi itseään ja toimintojaan toimintansa kehittämiseen. Oppivassa organisaatiossa on sopeuduttava toimintaympäristön jatkuviin muutoksiin. Edellytyksenä on kehittää ja hyödyntää organisaatiomuistia ja tärkeimpiä taustatekijöitä tähän ovat jatkuva tiedon ja osaamisen jakaminen. (Ojala 2008, 78; Stenberg 2006, 44.)

Oppivan organisaation ideana on, että se pystyy käyttämään kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä luomaan kannustavan ilmapiirin jatkuvan oppimisen kehittämiseksi. Oppiminen tapahtuu ihmisten välityksellä ja oppivassa organisaatiossa siitä vastaavat sen kaikki jäsenet. Tiedot, taidot ja teoriat ovat kaikkien käytettävissä mikä edellyttää aktiivista vuorovaikutusta. Oppivassa organisaatiossa yksilön ideoinnin tuloksena syntynyttä tietoa ja osaamista voidaan edelleen kehittää ryhmissä ja ottaa käyttöön koko organisaatiossa. (Kaivola & Launila 2007, 82; Stenberg 2006, 44.)

Oppiva organisaatio liittyy myös yhteisöllisyyteen. Se korostaa oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon sekä osallistumista. Todellinen oppiminen edellyttää osallistumista sekä toiminta- ja työskentelytavan muuttamista oppimiselle myönteiseksi. Johtamistapa edistää oppivan organisaation kehittymistä. (Kaivola & Launila 2007, 81–82.)

Osaamista kannattaa hyödyntää koko organisaatiossa. Yksilön osaaminen kehittyy vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Osaamisesta on hyötyä silloin, kun kaikki voivat hyödyntää sitä. Osaamisen jakaminen lisää oppimista ja sitä kautta onnistumisen tunnetta. Tätä vahvistaa edelleen työkavereilta saatu positiivinen palaute, jolla on muistia vahvistava vaikutus. (Kesti 2010, 148–149.)

Oppivan organisaation isän Peter Sengen (1994; ks. Kaivola & Launila 2007, 82) mukaan organisaation kyky oppia perustuu viiteen keskeiseen tekijään: itshallinta, mentaaliset mallit, yhteinen visio, tiimioppiminen ja systeemiajattelu. *Itsehallinta* tarkoittaa sitä, että jokaisella on oltava mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun ja oppimiseen. Organisaatio voi oppia vain oppivien yksilöiden avulla. Tämä tekijä painottaa asiantuntijuuden tunnustamista.

Toisena tekijänä ovat *mentaaliset mallit*. Suurimmat esteet muutoksille organisaatioissa ovat vakiintuneet ajattelu- ja toimintamallit, jotka estävät monesti uusien ideoiden toteutumisen. Ne ovat usein rutinoituneita ja tiedostamattomia, yleistyksiä, oletuksia ja mielikuvia. Oppiva organisaatio pyrkii kyseenalaistamaan ja muuttamaan näitä toimintamalleja. (Kaivola & Launila 2007, 82–83.)

Toiminnan suunta määräytyy *yhteisestä visiosta*. Sen tulisi olla merkityksellinen kaikille organisaation jäsenille ja heidän olisi voitava tunnistaa oma paikkansa yhteisestä tulevaisuudesta. Kun ilmapiiri on oppimista kannustava, se saa aikaan innostusta ja asioihin paneutumista ja johtaa usein tiedostamattomaan oppimiseen. *Tiimioppiminen* perustuu yhteiseen kieleen ja se edellyttää toisen arvostamista, kuuntelemista ja erilaisuuden hyväksymistä. Tiimityöskentely muodostaa parhaimmillaan synergian eli yhteisvaikutuksen, kun tiimin jäsenet hyödyntävät toistensa osaamista tehokkaasti. (Kaivola & Launila 2007, 84.)

Viimeisenä tekijänä on omaksua *systeemiajattelu*. Se pitää muita tekijöitä yhdessä, koska ne vaikuttavat toisiinsa ja organisaatiossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Systeemiajattelussa halutaan nähdä ja hahmottaa laajoja kokonaisuuksia. Todellisuus muodostuu toisiinsa liittyvistä ja vaikuttavista prosesseista. (Kaivola & Launila 2007, 85.)

Oppivalla organisaatiolla on merkitystä Palmian onnistumissuunnitelmaan. Palkanlaskennan työssä on mahdollista hyödyntää kaikkien osaamista jatkuvalla tiedon ja osaamisen jakamisella. Osaamista ja hiljaista tietoa jakamalla ja toisilta oppimalla henkilöstöasiainhoitajista tulee alansa huippua edustava henkilöstö. Yhteistä henkilöstöasioiden tietämystä ja osaamista voidaan myös jalostaa koko Palmian henkilöstöhallinnon käyttöön ja sitä kautta kehittää HR-strategian mukaista sisäistä kumppanuutta omassa yksikössä.

4.4 Tiedon jakaminen verkossa

Oppimisympäristöä voidaan tukea teknologian avulla. Se antaa mahdollisuuden oppimiskulttuurin luomiselle, joka tukee oppijan taitoa ohjata ja säädellä omaa oppimisprosessiaan. Aineetonta pääomaa ja hiljaista tietoa voidaan jakaa, hyödyntää ja tuoda esille rakennepääoman avulla. (Ketola 2010, 53; Puusa & Reijonen 2011, 41.)

Hendrixin (1999, 91–92) mukaan tietotekniikalla ja viestintäteknologialla voidaan parantaa tiedon jakamista, koska ne alentavat ajallisia ja alueellisia esteitä työntekijöiden välillä sekä parantavat tietojen saatavuutta. Tiedon jakamista estäviä tekijöitä ovat organisaation rakenteet, jakamis-epäystävällinen organisaatiokulttuuri, eriytyminen, kiire, ajanpuute, paineet, kieli jne. Teknologian käyttöönotto antaa mahdollisuuden ja työkalun tukemaan ja vahvistamaan tiedon jakamisen taitoja. Käyttöönotto ei kuitenkaan johda merkittäviin parannuksiin, ellei teknologiaa käytetä sen täydessä potentiaalissa. Työntekijät eivät myöskään motivoidu käyttämään järjestelmiä, jos heitä ei motivoida jakamaan tietoa.

Internet teknologian yleistyminen ja helppokäyttöisyys ovat muokanneet tietoverkosta merkittävän, ihmisläheisen ja hajautetun tiedonvälityksen ja vuorovaikutuksen muodon. Verkossa (Internet tai intranet) tapahtuvan oppimisen tärkeimpiä osa-alueita ovat mm. tiedotus ja materiaalin jakelu. Verkossa jaettava materiaali kannattaa tehdä tavallista aineistoa tiiviimmäksi sekä hyödyntää kerroksittaista esitystapaa eli perusesityksestä avautuvia syventäviä selityksiä sekä linkkejä. Verkkomateriaali vaatii tueksi tavallista enemmän esim. kuvituksia ja kaavioita, joiden avulla aineistoa voidaan jäsentää. (Lepistö 2005, 66–67.)

Kaikki työntekijät vaikuttavat tietämyksellään organisaation suorituskyykyyn. Tieto kannattaa organisoida esitys- ja hakukelpoiseksi, jotta se on kaikkien saatavilla. Se voidaan organisoida systemaattisesti erilaisten tiedonjakojärjestelmien (tietokanta, hakukoneet, käyttöliittymät) avulla. Tietokantoja on kuitenkin ylläpidettävä ja päivitettävä jatkuvasti, että ne pysyvät ajan tasalla. Pääsy tietokantaan on taattava käyttäjille helpoksi. Tärkeimpiä tekijöitä verkossa tapahtuvassa oppimisessa ovat toisten kanssa toimiminen ja toimeen tuleminen sekä tiedon jakaminen. Siinä korostuu myös yhteistyön merkitys, yhdessä oppiminen sekä luovuus ja tehokkuuden lisääminen. (Kaplan & Norton 2004, 292–293; Koskela ym. 2007, 90.)

4.5 Tiedon- ja dokumenttienhallinta SharePointilla

Helmi on Helsingin kaupungin intranet-järjestelmä (intra), joka kokoaa yhteen kaikki kaupungin yhteiset ja virastojen omat intrat. Helmi tarjoaa intran lisäksi välineet myös yhteistyöhön ja verkostoitumiseen eli työtilat ja ekstranetin. Helmi otettiin käyttöön Pamiassa vuonna 2010. Helmi toimii SharePoint2010 -alustalla. Se on Microsoft-teknologioita hyödyntävä tiedonhallintaratkaisu, joka tehostaa yrityksen tai organisaation sisäistä ja ulkoista yhteistyötä. Alusta tarjoaa työkalun mm. sivustojen perustamiseen, ryhmätyöhön, tiedostojen jakamiseen ja projektin hallintaan. (Helsingin kaupunki 2011; Visualweb 2011.)

Yrityksissä ja organisaatioissa on erilaista tietoa useassa eri järjestelmässä ja tietokannassa. Näiden lisäksi tietoa jaetaan myös esimerkiksi Word-, Excel tai PowerPoint-tiedostoina. SharePoint yhdistää ja tiivistää nämä kaksi maailmaa yhdeksi paketiksi. Kasvava asiakirjojen määrä asettaa niiden hallinnalle suuria haasteita ja liiketoiminnan kannalta tärkeitä tietoja on monesti vain murto-osassa asiakirjoja. Yritysten arkistoon kertyy tuhansia tiedostoja ja vuosien mittaan ne kertaantuvat. Tiedostojen hallinta muodostuu ongelmaksi eikä haluttuja tiedostoja enää välttämättä löydetä. (Ylä-Jääski 2006, 51; Visualweb 2011; Microsoft 2012, 5.)

SharePoint mahdollistaa dokumenttien hallinnan, jolloin olemassa olevien ja ajantasaisen dokumenttien hyödyntäminen on helppoa. Tehokas dokumenttien hallintaratkaisu

mahdollistaa myös kaksoiskappaleiden ja vanhentuneiden tietojen poistamisen, jolloin yrityksen tietopääomaa ja uudelleenkäytettävien resurssien käyttöä voidaan parantaa. Myös päivämäärätiedot, muokkaajien nimet sekä versiohistoria tallentuvat tietokantaan. Muita SharePointin tarjoamia ominaisuuksia ovat mm. tiimityötilat, tiedostojen jako, tehtävät (taskit), kalenterit, RSS-syötteet, blogit, wikit, outlook-integraatio, projektinhallintatyökalu, offline-tiedostot ja offline-listat. (Ylä-Jääski 2006, 51; Visualweb 2011; Microsoft 2012, 5.)

SharePointiin voidaan luoda pääsivuston lisäksi muitakin sivustoja, joita voidaan linkittää toisiinsa. Ryhmätyötila toimii verkossa tiimin omana virtuaalisena työpöytänä. Sivustossa voi olla mm. tietovarasto, muokattavia dokumentteja, tehtäviä, yhteystietoja, tapahtumia, muita työryhmille olennaisia tietoja, linkkejä ja keskustelutaulu. Kokousten suunnittelua, järjestämistä ja seuranta varten on myös tarjolla oma kokoustyötila, jossa voidaan luoda esim. tavoitteille, osallistujille ja esityslistalle omat web-osat. (Ylä-Jääski 2006, 50.)

SharePointin vahvuus on sen helppo käyttöönotto ja kytkeytyminen mm. Microsoftin toimistosovelluksiin. Kun oma sivusto on luotu, määritellään käyttäjille sopivat roolit ja käyttöoikeudet. SharePointin työtilaa pystyy lyhyen perehdyttämisen jälkeen käyttämään peruskäsitteet tunteva ja kohtuullisen kokenut tavallinen työasemakäyttäjä. Www-tekniikan syvempää tuntemusta ei tarvita. (Ylä-Jääski 2006, 48–49.)

Käyttäjillä on työtilassa erilaisia rooleja, koska vastuuhenkilöitä tarvitaan ylläpitoon ja eri aihealueille. Käyttäjät voivat tuottaa, muokata ja käyttää tietoa määriteltyjen oikeuksiansa puitteissa. Yhteistä osaamista voidaan hyödyntää jakamalla vastuuta ryhmän kesken, jossa kukin seuraa uutta tietoa omalla vastuualueellaan ja tekee niistä yhteenvedon, joka työstetään muiden käyttöön. Selkeillä pelisäännöillä tehdään kaikille työtilassa kävijöille selväksi, minkälaista toimintaa kultakin odotetaan ja ne myös vähentävät väärinkäsityksiä. (Ojala & Pöysti 2008, 38, 138; Ojala 2008, 241.)

SharePointin työtiloihin voidaan luoda kolmenlaisia käyttöoikeuksia: omistajat, jäsenet (päivittäjät) ja vierailijat (käyttäjät). Omistajat voivat tehdä työtilassa lähes kaikkea; muokata runkoa, tehdä uusia sivuja ja Web -osia (ks. 1.4), seurata käytön tilastotietoja,

poistaa tiedostoja resurssienhallinnan kautta, päivittää olemassa olevia tiedostoja, muuttaa väritystä jne. Jäsenet eli päivittäjät voivat päivittää olemassa olevia ohjeita työtilaan, tehdä uusia ohjeita ja luoda uusia Web -osia. Vierailijat eli käyttäjät voivat ainoastaan käyttää työtilaa ja tallentaa työtilan tiedostoja tarpeen mukaan tietokoneelle esim. omalle H-asemalle (työntekijän oma verkkoasema).

SharePointin tarjoamat työtilat ovat uusi tapa jakaa tietoa Palmiassa. Palkkahallinnon henkilöstöasiainhoitajien tiedot, taidot ja kyvyt voidaan yhdistää SharePointiin. Sen avulla voidaan kerätä perehdytysmateriaalit yhteen, jakaa parhaita käytäntöjä, tehdä tehtävät näkyviksi ja kehittää systemaattiset toimintamallit eri työvaiheista.

5 Palkkahallinnon työtilaprojekti

Projekti on kertaluonteinen johonkin tiettyyn tavoitteeseen tähtäävä hanke tai työkokonaisuus, jolle on määritelty selkeä alkamis- ja päättymisajankohta. Projekteille on ominaista organisointi ja suunnitelmallisuus. Projektityöskentelynä toteutettu muutos on tehokas toimintatapa ja sen avulla voidaan estää käytettävissä olevien resurssien hukkakäyttöä. (Pelin 2009, 25–33.)

Palmian palkkahallinnon työtila on projektityyppinä toiminnan kehittämisprojekti ja se toteutettiin 28.3.2011–31.1.2012 välisenä aikana omalla työpaikallani osittain oman työn ohessa ja osittain syventävän HR-työharjoittelun aikana. Työtila on osa Palmian onnistumissuunnitelmaa. Kilpailukyvyyn saavuttamiseksi on uusiuduttava jatkuvasti. Uusiutuminen vaatii kekseliäisyyttä ja uusien ideoiden luomista. Luotettavilla ja laadukkailla palveluilla palkkahallinnon toiminnan laatu varmistetaan yhteisillä toimintatavoilla. Yhteisiä toimintatapoja voidaan parantaa yhtenäisellä ohjeistuksella työtilan avulla.

5.1 Suunnitelma

Suunnittelin palkkahallinnon työtilan rungon osittain oman työkokemuksen, osittain Palmian henkilöstökäsikirjan ja osittain palkkahallinnon Y-aseman kansiodien pohjalta. Halusin hahmottaa palkanlaskennan työn kokonaisuudessaan systemaattisessa järjestyksessä ja olemassa olevien rakenteiden hyväksikäyttäminen auttoi tässä. Tein runkosuunnitelmasta Word -tiedoston, johon listasin asioita sopivaan järjestykseen sitä mukaa kun niitä tuli mieleen. (Liite 1.)

Aihealueita palkanlaskennan työssä on valtavasti ja hahmottaakseni minne olemassa olevat ja tulevat tiedostot sijoittuvat, päätin antaa aihealueille pääotsikot. Pääotsikot oli tarkoitus sijoittaa sopivassa järjestyksessä useille eri sivuille. Näistä sivuista osa numeroitiin ykkösestä yhdeksään ja osalle annettiin lyhyt nimi. Syy siihen, miksi osa sivuista numeroitiin, oli usean eri aihealueen sijoittuminen samalle sivulle ja siksi sivulle ei löytynyt yhteistä nimittäjää. Liian pitkä sivun nimi olisi myös vienyt kohtuuttoman paljon

tilaa työtilan ylänavigaatiosta. Työtilan sisällöksi (Liite 2.) useiden runkopäivitysten jälkeen muodostuivat

- etusivu: johdanto, ilmoitukset uusista ohjeista, sisällysluettelo
- sivu 1: palkanlaskenta ja perehdyttäminen, lait, arkistointi ja tietosuoja, kvtes ja ts, työsuojelu ja –hyvinvointi
- sivu 2: aikataulut ja koodiluettelot, laskurit, työaikamuodot, palkkaus, palkkiot
- sivu 3: työsuhteen alkaminen, työsuhteen muuttuminen, työsuhteen päättyminen, keikkalaiset, työllistetyt, kesä, palkkalaskelman tulkitseminen
- sivu 4: Lomat ja vapaat: vuosiloma, sairausloma, työtapaturma ja ammattitauti, perhevapaat, opintovapaa, muut palkalliset vapaat, muut palkattomat vapaat
- sivu 5: työaikakorvaukset ja ylityöt: toimistotyöaika, yleistyöaika, jaksotyö, titania
- sivu 6: verottomat korvaukset, luontoisedut, ulosotto
- sivu 7: laskutusmääräykset, maksumääräyspalkka, palkanpalautukset, liikaa maksetun palkan takaisinperintä, palkkakirjanpito, tilintarkastus
- sivu 8: yhteystietoja, tarrat ja pohjat, kirjallisuutta, muut ohjeet
- sivu 9: HR-hijat: termit, palkkahallinnon ohjeet, työntekijän ohjeet, esimiehen ohjeet
- palaveri: asialista, ajankohtaista, laske, muistion kirjoitusvuorot, muistiot, yhteistyö, tehtävät, muuta tärkeää
- työtilan ohjeet: työtilan pelisäännöt, työtilan ryhmät ja vastualueet, työtilan tilanne.

Pääotsikoiden alle listasin olemassa olevia ohjeita sekä sellaisia ohjeita, joita vielä pitää tehdä. Joukkoon tuli myös linkkejä Internet -sivuille. (Liite 3.)

5.2 Työtilan käytännön toteutus

Työtilan projekti käynnistyi maaliskuun lopussa 2011 pidetyssä kehityskeskustelussa, jossa otin esille tulevan opinnäytetyön (Liite 4.). Keskustelussa ilmeni, että palkanlaskennan perehdytyksen ja tiedon jakamisen kehittämiseksi tarvitaan parempi työväline. Toteutukseen valittiin SharePoint -alusta. Tavoitteena työtilan toteuttamisessa oli palkanlaskennan työohjeiden yhdistäminen sähköiseen muotoon yhteen paikkaan syste-

maattiseen järjestykseen, jotta perehdytys ja tiedon jakaminen onnistuisivat jatkossa paremmin. Innostuin aiheesta ja osallistuin huhtikuussa 2011 järjestettyyn opinnäyte-työinfoon Haaga-Helian Malmin toimipisteessä. Infon jälkeen aloitin projektin.

Pyysin projektiin aluksi mukaan kahta työtoveriani, jotka toimisivat lisäkseni työtilan omistajina sekä apuna materiaalin viemisessä työtilaan. Tein työtilasta runkosuunnitelman Palmian henkilöstökäsikirjan ja palkkahallinnon Y-aseman kansiodien pohjalta sekä tilasin työtilaan oikeudet tietohallinnosta. Työtilan voimassaoloajaksi valittiin maksimi 12kk, joka uusitaan määräajan umpeuduttua. Alustustyöhön meni aikaa kaksi kuukautta. Palkkahallinnon työtila avattiin suljetussa tilassa SharePoint -alustalla kesäkuun alussa 2011, jonka jälkeen Palmian tiedottaja teki alustavan runkosuunnitelmani perusteella sivut työtilaan.

Kesäkuun 2011 puolella välissä järjestettiin työtilan omistajille roolin mukainen koulutus, jonka jälkeen alettiin viedä olemassa olevia ohjeita työtilaan sekä kokeilemaan konkreettisesti mitä mahdollisuuksia SharePoint alusta tarjoaa. Samalla kun työtilaan vietiin materiaalia, tehtiin myös runkoon muutoksia, sillä sisältö haki omaa paikkaansa kaiken aikaa. Palkkahallinnon työtila valittiin myös yhdeksi palkkahallinnon tulospalkkio mittariksi vuodelle 2012.

Tavoitteena oli viedä työtilaan syyskuun 2011 loppuun mennessä jo olemassa olevia työohjeita sekä uutta perehdytysmateriaalia mahdollisimman paljon. Tässä tavoitteessa pysyttiin aikataulun mukaisesti. Työtila otettiin käyttöön suunnitelman mukaisesti loka-kuun alussa 2011 ja silloin järjestettiin myös koko palkkahallinnolle käyttäjäkoulutus. Koulutusten jälkeen sovittiin työtilan vastuualueista (ks. Taulukko 3) ja jaettiin henkilöstöasiainhoitajat vastuualueiden mukaisesti viiteen eri ryhmään. Ryhmä yksi otti vastuulleen sivut 2-3, ryhmä kaksi sivut 4-5, ryhmä kolme sivut 6-7, ryhmä neljä sivun 9 ja loput jäivät itselleni.

Taulukko 3: Työtilan henkilöluettelo ja vastuut

Henkilöt	Tehtävät ja vastuu
Tilaaja ja tukihenkilö: Palkkahallintopäällikkö	– Tukihenkilö
Projektipäällikkö ja omistaja: HR-koordinaattori	– Työtilan suunnittelu, koordinointi ja johtaminen – Työtilan isompien kokonaisuuksien toteuttaminen palkkahallinnon toiveiden mukaisesti – Vastaa ryhmän kesken sovitusta vastuualueestaan
Tekninen tuki: Tiedottaja	– Tekninen tuki ja yhteys ongelmissa järjestelmän toimittajaan
Työtilan ryhmät	– Työohjeiden läpikäynti ryhmän kesken – Puuttuvien ohjeiden lisääminen työtilaan – Uusien ohjeiden tekeminen – Olemassa olevien ohjeiden päivittäminen ja selkeyttäminen – Kaikki osallistuvat ja tekevät ohjeita – Ryhmät tapaavat 2 krt/vuosi (kevät ja syksy)
Omistajat: 2 Henkilöstöasianhoitajaa	– Työtilan isompien kokonaisuuksien toteuttaminen palkkahallinnon toiveiden mukaisesti – Vastaa ryhmän kesken sovitusta vastuualueestaan
Päivittäjät: 4 Henkilöstöasiainhoitajaa	– Vastaa ryhmän kesken sovitusta vastuualueestaan – Ohjeiden päivittäminen ryhmän vastuualueella – Muut huomiot ja isommat parannukset työtilaan -> Päivittäjät ja omistajat kokoontuvat keskenään ryhmätapaamisten jälkeen 2 krt/vuosi
Käyttäjät: 8 Henkilöstöasiainhoitajaa	– Vastaa ryhmän kesken sovitusta vastuualueestaan – Työtilan ohjeiden tekemiseen osallistuminen – Muutosten seuranta

Lokakuun 2011 loppupuolella järjestettiin päivittäjille oma koulutus sekä pidettiin pala-veri työtilan pelisäännöistä, ryhmien tehtävistä, roolien vastuista ja työtilan linjasta. Nämä vahvistettiin palkkahallinnon kokouksessa. Joului- ja tammikuussa lähinnä viimeisteltiin työtilaa ja valmisteltiin sitä julkistamista varten. Kaikkia ohjeita ei saatu valmistumiseen mennessä valmiiksi palkanlaskennan kiireisen vuodenvaihteen vuoksi, mutta valmistuttuaan työtila oli kuitenkin täysin käyttökunnossa. Koko työtilan suunn-

nittelu ja sisällön tuottaminen tehtiin oman työn ohessa ja välillä melko kiireisinäkin ajanjaksoina.

Koulutuksen lisäksi tarvittiin selkeät ohjeet siitä miten työtilassa toimitaan. Pelisäännöt luotiin siksi, että jokainen tietää oman roolinsa ja vastuunsa työtilassa ja että kaikki henkilöstöasiainhoitajat saadaan mukaan jakamaan tietoa. Ryhmät jakoivat vastuut eri ryhmissä eri tavoin. Osa toimi niin, että he katsoivat kaikkea vastuualueellaan, jotta kaikkien näkemykset ja toiveet tulevat huomioiduksi. Osa taas oli jakanut kunkin jäsenen vastuut tarkemmin erilliseen taulukkoon.

Samalla kun sovittiin ryhmien tehtävistä ja vastuista, päätettiin myös ohjeiden ja työtilan linjasta. Näin toimittiin siksi, että ohjeita on helpompi lukea, kun linja kaikissa on sama. Ohjeiden kirjasintyyliseksi sovittiin käytettävän Palmian graafisen ohjeistuksen mukaista tyyliä. Päätettiin myös, että ohjeista tehdään pääsääntöisesti PDF -tiedostoja, koska ne avautuvat nopeammin kuin muut tiedostomuodot. Lisäksi sovittiin, että Word ja Power Point -ohjeista käytetään valmista pohjaa, jotta työtilan linja säilyy. Tiedostojen on myös avauduttava työtilassa aina omassa ikkunassa, jotta sivulle takaisin palaaminen on helpompaa.

5.3 Sisällön tuottaminen ja osaaminen

Työtilan sisältö muodostui jo olemassa olevista Word, Excel, PowerPoint ja PDF - pohjaisista ohjeista, uusista ohjeista, Internet sivujen linkeistä jne. Ohjeiden tekemisessä hyödynnettiin kuvaruutukopioita, scannattuja kuvia ja Paint -ohjelmaa. Ohjeiden sisältö pyrittiin tekemään mahdollisimman tarkasti olennaiset vaiheet huomioiden.

Projektin aikana tarvittiin koordinoitukykyä, suunnitelmallisuutta ja visuaalista silmää. Itse SharePointin käyttö ei vaatinut aikaisempaa osaamista, sillä käyttöönotto on tietoteknisten taitojen kannalta hyvin helppoa.

5.4 Haastattelun toteutus ja käsittely

Aineiston keruumenetelmänä käytettiin omia havaintoja henkilöstöasiainhoitajien mukanaolosta projektin aikana sekä focus group ja yksilöhaastattelua. Haastatteluiden

avulla tutkimukseen saatiin hiukan kvalitatiivista näkökulmaa. Haastattelut tehtiin strukturoituna haastatteluna kuudelle työtilan omistajalle ja päivittäjälle sekä palkkahallinnon esimiehelle.

Strukturoitu haastattelu tehdään lomakehaastatteluna, jossa käytetään apuna valmista lomaketta, jossa kysymysten esitysjärjestys on määrätty. Strukturoidun haastattelun etuna on sen helppous. Haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Ryhmähaastattelu on tiedonkeruumenetelmänä tehokas, koska siinä saadaan yhdellä kertaa kerättyä tietoja useammalta henkilöltä. Haastattelumuoto on myös käyttökelpoinen tilanteessa, jossa voidaan olettaa, että haastateltavat arastelevat haastattelua. Ryhmä pystyy myös auttaamaan toisiaan muistinvaraisissa asioissa sekä väärinymmärrysten korjaamisessa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208, 204, 210–211.)

Haastateltaville kerrottiin etukäteen haastattelun aihe ja kysymyslomake (Liite 5. ja 6.) lähetettiin hyvissä ajoin ennen haastattelua kaikille henkilöstöasiainhoitajille (14 kpl), jotta työtilan ryhmät voivat ensin keskenään miettiä avoimia kysymyksiä ja valmistautua haastatteluun. Itse haastattelu tehtiin työtilan omistajille ja päivittäjille. Myös esimies sai kysymykset etukäteen. Haastattelukysymyksillä pyrittiin saamaan vastauksia opinnäytetyön tavoitteen asetteluun ja tutkimuskysymyksiin.

Haastattelut toteutettiin Palmiassa erillisessä neuvotteluhuoneessa tammikuussa 2012 kahtena erillisenä päivänä. Haastattelutilanteet olivat rauhalliset ja asiapitoiset. Haastattelut kestivät n. 30 min. Haastattelut äänitettiin nauhurille ja luottamuksellisuudesta kerrottiin haastateltaville etukäteen. Haastattelukysymyksiä ryhmille oli yhteensä kuusi ja esimiehelle seitsemän. Itse haastattelun aikana tehtiin muutamia tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluiden jälkeen tutkimusaineiston materiaali siirrettiin omalle tietokoneelle ja sitä kautta purettiin litteroimalla. Litterointia helpotti haastattelujen lyhyt kesto.

Haastatteluista saadun tutkimusaineiston tulokset esitetään kahdessa osassa. Kappaleessa 5.5 selvitetään miten palkkahallinnon perehdyttäminen, tiedon jakaminen ja ohjeistaminen on toteutettu ennen työtilaa. Kappaleeseen 5.6 on avattu haastattelun vastaus-ten pohjalta palkkahallinnon työtilasta SWOT-analyysi.

5.5 Tilanne ennen työtilaa

Perehdytys palkanlaskennassa on hoidettu ennen työtilaa henkilökohtaisesti nk. vierihoidtona. Jokaisella perehdyttäjällä on ollut oma tapansa perehdyttää. Toiset ovat tarvinneet tarkempaa perehdyttämistä ja toiset taas ovat itsenäisempiä oppijoita. Perehdyttäjän rooli on ollut perehdytyksessä merkittävä, vaikka menetelmät ja tavat ovatkin saattaneet hiukan poiketa toisistaan. Perehdyttäjät ovat tehneet itse ohjeita ja erilaisia muistilistoja ja näitä samoja ohjeita on hyödynnetty seuraaville perehdytettävälle. Itse palkanlaskennan järjestelmään perehdyttämistä ei täysin ohjeistuksilla ole voitu hoitaa. (H1 2012.)

Palkkahallinnon kokoukset ovat toimineet myös perehdyttämisvälineenä ja ne ovat uusille työntekijöille tärkeitä tilaisuuksia työhön perehtymisen kannalta. Palmian Y-aseamalla olevaa palkkahallinnon omille tiedostoille tarkoitettua kansiota on myös hyödynnetty perehdyttämisessä. Sinne on kerätty erilaisia työohjeita, asioita ja kokousten muistioita. Perehdyttäjän lisäksi apuna ovat olleet myös muut kollegat, joilta on kysytty asioita ja saatu neuvoa. (H1 2012.)

Ohjeita palkanlaskennan työhön on ollut aina valtavasti; KVTES:een liittyvää ja Helsingin kaupungin ohjeistuksia. Ohjeita on säilytetty osittain Y-aseamalla ja osittain paperilla. Niitä löytyy myös Helmi intranetistä sekä Internetistä. Tiedonvälittäminen on tapahtunut pääasiassa sähköpostilla ja palkkahallinnon kokouksissa. (H1 2012; H2 2012.)

5.6 Palkkahallinnon työtilan SWOT-analyysi

Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi eli SWOT -analyysi on yksinkertainen analysointimenetelmä, jonka avulla yritys voi selvittää vahvuuksiaan, heikkouksiaan, tulevaisuuden mahdollisuuksiaan sekä uhkia. Keskeistä analyysissä on nykytilaa ja tulevaisuutta koskevat asiat. Vahvuudet ovat niitä toimenpiteitä tai resursseja, joita yritys voi hyödyntää. Heikkoudet puolestaan niitä, joita pitää kehittää tehokkaamman toiminnan saavuttamiseksi. Terveeseen liiketoimintaan kuuluu myös tulevaisuuden menestystekijöiden ja vaarantavien uhkien tunnistaminen. (PK-RH 2012.)

Alla olevaan taulukkoon (ks. Taulukko 4) on analysoitu lyhyesti palkkahallinnon työtilan SWOT -analyysi. Se pohjautuu empiirisen osan strukturoituun ryhmähaastatteluun sekä yksilöhaastatteluun. Analyysistä on tarkemmat selvitykset alkaen kappaleesta 5.6.1.

Taulukko 4. Palkkahallinnon työtilan SWOT-analyysi

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> – Perehdytyksen apuväline – Perehtyjän itseopiskelussa hyvä teoreettinen apu – Yhteinen perehdytys-, ohjeistus- ja toimintatapa – Materiaalin muokkaus ja päivitys reaaliajassa – Ohjeiden etsiminen nopeaa ja helppoa, ei tarvitse tehdä itse – Tietopankki – Sähköpostiliikenne vähenee – Toiminnan tehostuminen – Nopea tiedonkulku ja työnteke – Tehokkaammat kokoukset – Tiedonvälittäjä voi olla kuka tahansa 	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> – Ei korvaa henkilökohtaista perehdyttämistä eli ei voi toimia perehdyttäjänä – Ei korvaa vuorovaikutteista perehdyttämistä – Uusien ohjeiden läpikäyminen – Ei kannata tallentaa pitkiä ohjeita – Arkaluonteiset tiedot – Hiljaisen tiedon kerääminen – Vaikea löytää tietoa – Vie aikaa kokouksissa – Ei korvaa sähköpostia
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> – Mahdollisuuksia enemmän kuin odotettiin – Tehoa kokouksiin – Ajantasaisuus, selkeys ja perusteellisuus – Monipuoliset ja riittävät rautalan-ka- ja täsmäohjeet – Kokousten kulku – Muutostilanteiden hallinta – Mahdollisuuksien hyödyntäminen – Tulevaisuus 	Uhat <ul style="list-style-type: none"> – Uusien ohjeiden läpikäyminen – Omien kansiodien säilyttäminen – Ajantasaisuus ja päivittäminen – Liikaa tietoa – Roolien, tehtävänjakojen ja vastuiden epäselvyys – Osaamisen ja vastuualueen yhteensopivuus – Tietotekniikkataidot ohjeiden tekemisessä

5.6.1 Työtilan vahvuudet

Työtila ei haastateltavien mukaan muuta perehdyttämistä, mutta sitä voidaan käyttää apuvälineenä ja tukena lähiperehdytyksessä. Se toimii perehdyttäjän hyvänä työkaluna ja sieltä on nopea etsiä ohjeita perehdytyksen aikana. Työtilaan voidaan luoda yhteinen tapa perehdyttää ja jos perehdytysmateriaalia halutaan muokata, voidaan se tehdä suo-

raan työtilaan ja näin se on kaikille saatavilla ja muokattuna yhtä aikaa. Työtilaa voidaan hyödyntää perehtyjän kannalta itseopiskelussa hyvänä teoreettisena apuna ja osana perehdytystä. (H1 2012; H2 2012.)

Aikaisemmin työohjeita on tehty itse, mutta nyt niitä ei tarvitse enää tehdä, koska ne löytyvät valmiina työtilasta, ovat helposti löydettävissä ja kehitettävissä, nopeasti saatavilla ja kaikilla samanlaisena yhtä aikaa. Toisinsanoen nyt on olemassa hyvä tietopankki työohjeita varten. Osa myös etsii jo nyt työtilasta enemmän tietoa kuin omista kansioista. (H1 2012; H2 2012.)

Työtilan myötä turha sähköpostin ja liitetiedostojen lähettely vähenee. Aikaisemmin on ajankohtaisista asioista tiedotettu sähköpostin välityksellä, mutta kaikki eivät jatkuvasti pysty seuraamaan sähköpostia eikä ole tarkoituksenmukaista seuratakaan, koska se keskeyttää työnteon. Siksi olisi hyvä tiettyinä aikoina käydä aina katsomassa työtilasta, onko siellä mitään uutta. Tiedonvälittämisen kannalta hyötynä on myös se, että kuka tahansa voi olla tiedonvälittäjä. Eli esimiehen ei välttämättä tarvitse olla tiedonvälittäjä vaan jokainen voi ottaa tiedonvälittäjän roolin itselleen. (H1 2012.)

Tietoa voidaan kerätä työtilaan niin paljon kuin halutaan, mutta olennaista on, että sitä ei ole siellä liikaa, vaan vain se tieto mitä tarvitaan. Kun tieto on oikeassa paikassa oikeaan aikaan, tehostaa se toimintaa, koska sitä ei tarvitse hakea mistään. Suurimmaksi osaksi koettiin, että työtila helpottaa ohjeiden löytämistä, kaikilla on yhteneväiset ohjeet, työnteke ja tiedonkulku nopeutuvat, tieto löytyy yhdestä paikasta ja se tulee täsmällisesti ja oikein. Työtila toimii lisäapuna, kun se saadaan selkeämmäksi ja ajantasalle. Sinne voidaan myös koota yhteen toimintatavat, ohjeet ja prosessit. (H1 2012; H2 2012.)

Kokoukset ovat sujuneet työtilan myötä tehokkaammin ja niihin on tullut ryhtiä. Aikaisemmin ongelmana oli se että kokoukset alkoivat tulla levottomiksi ja sekaviksi. Kun tiukkaa asiapitoista kokousta pidetään 15 hengelle, pitäisi kaiken olla hallittavissa, eikä silloin voi alkaa etsiä mistä kaikki tieto löytyy, vaan kaiken täytyy olla heti esille otettavissa. Nyt tieto on saatavilla ennen ja jälkeen kokouksen heti, koska tietoa täydennetään asialistalle sitä mukaa kun sitä tulee. Esimiehen kannalta työtilan suurin hyöty on koko-

usten hallinta. Palaveri -sivu on toiminut esimiehen työkaluna. Siinä on kuitenkin vielä kehittämisen varaa. Työtila antaa välineen tiedonkulkuun ja sen avulla pysyy paremmin kärryllä asioista. Uusien ohjeiden ja tiedotteiden läpikäynti helpottuu kokouksen yhteydessä ajan myötä. (H2 2012.)

5.6.2 Työtilan mahdollisuudet

Odotukset työtilan suhteen olivat realistisia, mutta melko suuria. Alkuun ei ymmärretty, minkälaisia mahdollisuuksia työtilalla on ja minkälainen tiedonkeräyspaikka se on. Mitä enemmän tietoa työtilasta saatiin, sitä enemmän siltä alettiin odottaa. Tarkoitus oli tehdä työtila perehdyttämisen tueksi, mutta huomattiin, että sillä on enemmän mahdollisuuksia kuin ajateltiin. Odotuksena oli myös, että palaverikäytäntöjä saataisiin tehostettua. (H1 2012; H2 2012.)

Työtilalta toivottiin selkeitä, uusimpia ja päivitettyjä ajan tasalla olevia rautalanka- ja täsmäohjeita jokapäiväiseen työhön, jotka löytävät helpommin ja joista koko asia tulee ymmärretyksi. Ohjeita tarvittiin myös niihin tilanteisiin, joita esiintyy harvemmin (esim. vuodenvaihte: veroprosenttien ja vuosilomaoikeuksien tarkastus, sairausajan palkkaedut, vuodenalustatietojen tarkastus; kesä: kesätyöntekijöiden työsopimukset, lomarahojen tarkastus, kesäajan sijaistukset). Työtilasta toivottiin myös yksinkertaista, selkeätä ja helppoa paikkaa, missä ohjeet olisivat monipuolisia ja niitä olisi siellä riittävästi. Sivustoille toivottiin numeroinnin sijaan mieluummin nimiä. (H1 2012; H2 2012.)

Vaikeimmista ohjeista toivottiin perusteellisempia, koska kun jotakin asiaa tekee ensimmäistä kertaa, pitää olla perustiedot hallussa, että pystyy käyttämään ohjetta. Säilytyspaikkaa toivottiin myös sellaisille vanhoille ohjeille, joita kenties myöhemmin vielä tarvitsee. Kysyttäessä, mihin vanhoja ohjeita tarvitaan, perusteltiin tarpeellisuutta sellaisessa tilanteessa, jossa on tarpeen tarkistaa miten jokin asia on tehty tai laskettu. (H2 2012.)

Hyvänä esimerkkinä mainittiin Helsingin kaupungin Laske-hanke, jossa sisäinen ja ulkoinen laskentajärjestelmä vaihtui vuoden 2012 alusta SAPIin. Vaihdon myötä koko tilirakenne muuttui ja tällä oli suuri vaikutus palkanlaskennan työhön. Laske-

hankkeeseen liittyvää tietoa oli paljon ja niitä kerättiin työtilan Palaveri -sivulle. Nämä olivat täsmäohjeita muutostilanteeseen ja silloin muutos on helpompi hallita, kun siihen liittyvät ohjeet löytyvät yhdestä paikasta. Työtilaa kannattaa hyödyntää myös sellaisten ohjeiden säilyttämisessä, joita ei muualta saa. (H1 2012.)

Joidenkin mielestä Palaveri -sivu on toiminut kokouksen runkona hyvin, mutta vielä menee paljon aikaa työtilan käsittelemiseen ja jonkin ohjeen etsimiseen kokouksen aikana, koska työtila on ollut vasta luomis- ja käyttöönottoaiheessa. Tulevaisuudessa tämä sivu varmaankin toimii paremmin. Ehdotettiin, että kokouksessa esiteltäviä ohjeita linkitettäisiin jo asialistalle, jolloin se nopeuttaisi etenemistä. (H2 2012.)

Haastattelussa haluttiin myös painottaa sitä, että työtila on ollut käytössä vasta vähän aikaa. Jos samat kysymykset tehtäisiin esim. vuoden kuluttua uudelleen, voisivat vastaukset poiketa paljonkin nykyisestä. Työtilaa ei koeta negatiivisena asiana, mutta haasteena on, että oppii käyttämään ja hyödyntämään sitä, koska se on työvälineenä uusi. Suhtautumiset ovat olleet varovaisen hyväksyvät eikä mitään selkeää vastustusta asialle ole tullut. (H1 2012; H2 2012.)

5.6.3 Työtilan heikkoudet

Uudelle työntekijälle on opetettava asiat ihan samalla tavalla kuin aiemmin, joten työtila ei korvaa henkilökohtaista perehdytystä eli työtila ei itsessään voi toimia perehdyttäjänä. Työtila ei myöskään korvaa vuorovaikutteista perehdyttämistä eikä uusien ohjeiden läpikäyntiä. Palkanlaskennan järjestelmän käyttöä ei myöskään voi pelkästään hoitaa työtilan kautta. Kaikkea ohjeistusta työtilaan ei voi saada eikä niin ole tarkoituskaan. Mainittiin myös, että työtilaan ei kannata laittaa pitkiä ohjeita, sillä niitä on saatavilla Helsingin kaupungin omasta henkilöstökäsikirjasta. Myöskään ns. arkaluonteisia tietoja eli esim. henkilötietoja tai henkilöön kohdistuvia tietoja ei työtilaan voi laittaa. Joidenkin mielestä ohjeen tekeminen itselleen on myös osa oppimisprosessia ja siksi omia ohjeita halutaan tehdä vielä itse. (H1 2012; H2 2012.)

Ammatti-ihmisellä olevaa hiljaista tietoa on vaikea dokumentoida ja se tulee lähiperehdyttämisen kautta. Hiljaista tietoa on niin valtava määrä ja arveltiin, että sitä ei varmasti

koskaan tulla saamaan ohjeisiin. Tällä hetkellä joidenkin mielestä työtilasta on vielä vaikea löytää tietoa, jos ei tiedä jo valmiiksi mistä etsiä. Tarkempaa vastausta siihen, miksi sieltä on vaikea löytää tietoa, ei saatu, mutta todettiin, että mitä enemmän ja aktiivisemmin työtilaa käyttää sen paremmin asioita sieltä löytää. Osa mielestä tiedonvälittäminen hoidettiin ennen työtilaa paremmin, koska silloin asioita käytiin enemmän läpi yhdessä. (H1 2012; H2 2012.)

Joidenkin mielestä työtila vie paljon aikaa kokouksissa ja sähköposti on edelleen parempi tiedon jakamisen kanava, koska se on vielä toistaiseksi kanavana sellainen, jota kaikki lukevat. Työtilaa ei vielä myöskään osata hyödyntää riittävästi tiedon jakamisessa. Osa oli sitä mieltä että työtila ei ole vaikuttanut kokousten etenemiseen mitenkään ja että kokouksessa on liikaa mainintaa ”Katsokaa työtilasta”. (H2 2012.)

5.6.4 Työtilan uhat

Osa henkilöstöasiainhoitajista on kokenut, että ohjeistaminen työtilan kautta on suuntauksena huono, koska uusia asioita ei käydä enää läpi yhdessä, vaan tiedotetaan ohjeiden löytyvän työtilasta. Tätä tarkennettiin sillä, että näin asioita tehdään eri tavalla ja niitä voidaan myös ymmärtää eri tavalla. Osa mielestä vielä tässä vaiheessa joitakin ohjeita on helpompi etsiä omista kansioista, kuin työtilasta. Omia paperiohjeita tosin ei vielä ole heitetty pois, koska niistä löytyy itselleen omia kommentteja ja selvennyksiä. Arveltiin, että näitä tarkennuksia eivät muut välttämättä tarvitse ja siksi niitä ei olisi tarpeellista avata työtilan ohjeisiin. Haasteena pidettiin tiedon ajan tasalla pitäminen ja sen päivittäminen. Vastattiin myös, että ohjeiden tekeminen perehdytyksen alkuvaiheessa tuskin korvaantuu. (H2 2012.)

Ryhmätyöskentely on pääasiallisesti sujunut hyvin. Ainoana ongelmana on ollut työtilan ryhmien roolien, vastuiden, tehtävänjakojen ja pelisääntöjen epäselvyys. Ryhmät ovat toimineet eri tavalla ja tähän olisi kaivattu yhtenäisempää linjaa. Kysyttäessä aiheutuuko eri tavalla toimimisesta merkittävää haittaa, jos lopputulos on sama, vastattiin, että silloin aiheutuu, jos roolit ovat epäselvät. Kysyttiin myös, että onko tarpeellista toimia samalla tavalla ja haastateltavien mukaan silloin kyllä, jos halutaan, että työtilan linja säilyy. Päivittäjien rooli koettiin suuremmaksi, kuin mitä sen todellisuudessa piti olla.

Oletettiin, että päivittäjät tekevät enemmän kuin mitä oli sovittu. Loppujen lopuksi kaikki ovat kuitenkin samalla viivalla. Tehtävien jako ryhmissä oli kuitenkin ollut tasa-puolinen, vaikka kaikki eivät olleetkaan ymmärtäneet mitä tehtävien jakaminen ryhmän sisällä tarkoittaa. Jatkoa ajatellen pitää rooleja, vastuita ja pelisääntöjä tarkentaa. (H1 2012; H2 2012.)

Haastateltavat olivat pohtineet myös sitä, miten työtilan päivitys onnistuu jatkossa normaalin työn ohessa ja mietittiinkö ryhmien osaamista ja vastuualueiden yhteensopivuutta tarpeeksi. Tietotekniikkataitoja olisi myös voitu huomioida tehtävien jakamisessa, koska työaika kuluu ohjeen tekemiseen eri tavalla riippuen taidoista. Ratkaisua siihen, miten ryhmän sisällä pitäisi toimia, jos jollakin on vaikeuksia ohjeiden tekemisessä, ei ollut osattu antaa. Työtilan projektin alussa oli joillekin hiukan epäselvää, onko työtila palkkahallinnon yhteinen projekti vai onko se jonkun yksittäisen henkilön projekti, koska työtila oli opinnäytetyön myötä tehtävä. (H2 201; H1 2012.)

5.7 Omat havainnot

Tein koko projektin ajan havaintoja SharePointin teknisistä ominaisuuksista ja henkilöstöasiainhoitajien suhtautumisesta uuteen työvälineeseen sekä ryhmätyöskentelyyn. Olen yksi palkkahallinnon työntekijöistä ja työtilan omistaja. Tätä taustaa vasten minulla oli mahdollisuus ja kiinnostus havainnoida asioita.

SharePointin versiopäivitykset aiheuttivat teknisiä ongelmia työtilan tekemisen aikana. Versiopäivitysten jälkeen mm. väritykset eivät päivittyneet web -osien otsikoissa ja linkeissä. Ohjelma teki itsestään myös kummallisia välejä työtilan sivuille ja aktiivisena tekstinkäsittelyohjelman käyttäjänä havaitsin myös, että SharePoint ei näytä voimassa olevia muotoiluja lainkaan. Tämä on huonoa työtilan yhteneväisen visuaalisen ilmeen kannalta ja järjestelmän toimittajalla onkin vielä kehittämistä tämän suhteen.

Havaintoja tein myös palkkahallinnon suhtautumisesta uuteen työvälineeseen sekä ryhmätyöskentelyyn. Muutosvastarintaa oli havaittavissa jonkin verran. Muutosvastarinta tarkoittaa jonkin ryhmässä tai työyhteisössä suunnitellun, toteutettavan tai toteutetun muutoksen vastustusta ja kritisointia. Vastarinta ilmenee yksilöiden tai ryhmien käyttäy-

tymisessä ja on useimmiten seurausta suunnittelu- ja toteutusvaiheesta, jossa ei ole käsitelty vastustusta tarpeeksi. Tämä voi johtaa siihen, että muutoksesta saatu hyöty jää ennakoitua vähäisemmäksi. (Jyväskylän koulutuskeskus 2012.)

Muutosvastarintaa ilmeni ryhmien ja niiden vastuualueiden jakamisen yhteydessä tyytymättömyytenä saatuun vastuualueeseen. Tähän saattaa vaikuttaa epävarmuus omasta osaamisesta. Alussa oli joillekin hiukan epäselvää, onko työtila jonkun yksittäisen henkilön projekti, koska työtila tehtiin opinnäytetyönä ja sen tekeminen aloitettiin ensin pienemmällä kokoonpanolla. Kun koko palkkahallinto otettiin mukaan ohjeiden tekemiseen, alkoi ohjeiden tuottamisessa ilmetä ongelmia, koska pelisäännöt ja roolien mukaiset vastuut olivat joillekin epäselvät. Tarkoituksena oli alusta asti tehdä koko palkkahallinnolle yhteinen työväline, jossa kaikki ovat jossakin vaiheessa mukana. Suhtautuminen oli siis hiukan ristiriitaista. Työtilaan liittyviä asioita piti selventää joka kerta, kun kokouksen asialistalla oli työtila. Pelisäännöt myös kaipasivat tarkennusta.

Muutosvastarintaa tuli esiin myös haastatteluista. Vastarinnan ilmenemismuotoja olen listannut edellisen kappaleen SWOT -analyysin heikkouksiin ja uhkiin. Sitä ilmeni mm. pelkona siitä, että uusia ohjeita ei käytäisi palkkahallinnon kokouksissa enää läpi niin kuin ennen. Haastatteluista nousi esiin myös jonkin verran haluttomuutta luopua vanhoista ohjeista, koska niihin on merkitty itselle tarkentavia tietoja ja epäiltiin, että muut eivät niitä välttämättä tarvitse. Onko todella näin? Voisiko tarkentavasta tiedosta kuitenkin olla hyötyä muille, jos ne kirjataan työtilan ohjeisiin? Entä jos joku ei ole koskaan kuullutkaan tarkennuksesta ja siitä olisikin hyötyä oman ammattitaidon kehittämisessä?

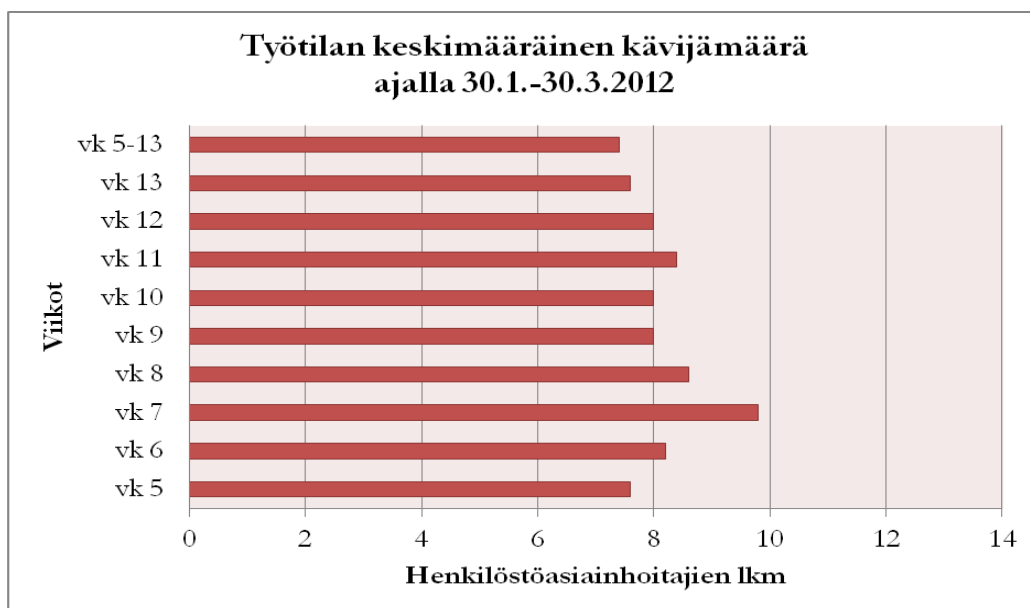
Ryhmät olivat myös jakaneet vastuut hiukan eri tavoin ja tästä aiheutui keskustelua. Osa oli kirjannut vastuut tarkasti taulukkoon ja osa oli päättänyt katsoa kaikkea, jotta kaikkien näkemykset tulisi huomioiduksi. Haastattelussa vastattiin, että eri tavalla toimimisesta aiheutuu haittaa, jos roolit ovat epäselvät. Tässä on ristiriita. Sillä, miten ryhmien tehtävänjako on toteutettu, ei ole merkitystä. Pääasia on, että kaikilla on selvillä mitä kukin tekee ja mistä kukin vastaa ja että jokainen todella osallistuu työskentelyyn. Eri tavoin työskentelystä ei aiheudu haittaa, jos lopputulos on kuitenkin sama eli ohjeet valmistuvat, kaikki osallistuvat niiden tekemiseen ja ne ovat selkeät, riittävät ja

ajan tasalla. Toisaalta, jos kaikki ryhmän jäsenet katsovat kaikkea voi vaarana olla se, että kukaan ei loppujen lopuksi vastaa mistään.

Oppivassa organisaatiossa tiimioppimisen yhtenä tekijänä on erilaisuuden hyväksyminen ja jos eri tavalla toimimisen lopputulos on sama, pitäisi hyväksyä, että on eri tapoja toteuttaa sama asia. Pääasia on, että toimintatapa on ryhmän sisällä hyväksytty ja se on kaikkien ryhmän jäsenten kannalta oikeudenmukaista. Saattaa olla, että kaikissa ryhmissä ei ole koettu, että toimintatapa on oikeudenmukainen. Innokkaimmat kuitenkin ryhtyivät tuumasta toimeen heti ja työnjako ryhmissä toimi pääasiassa hyvin. Työtilan tarjoamat hyödyt otettiin kokonaisuudessaan vastaan varovasti, mutta hyväksyvästi.

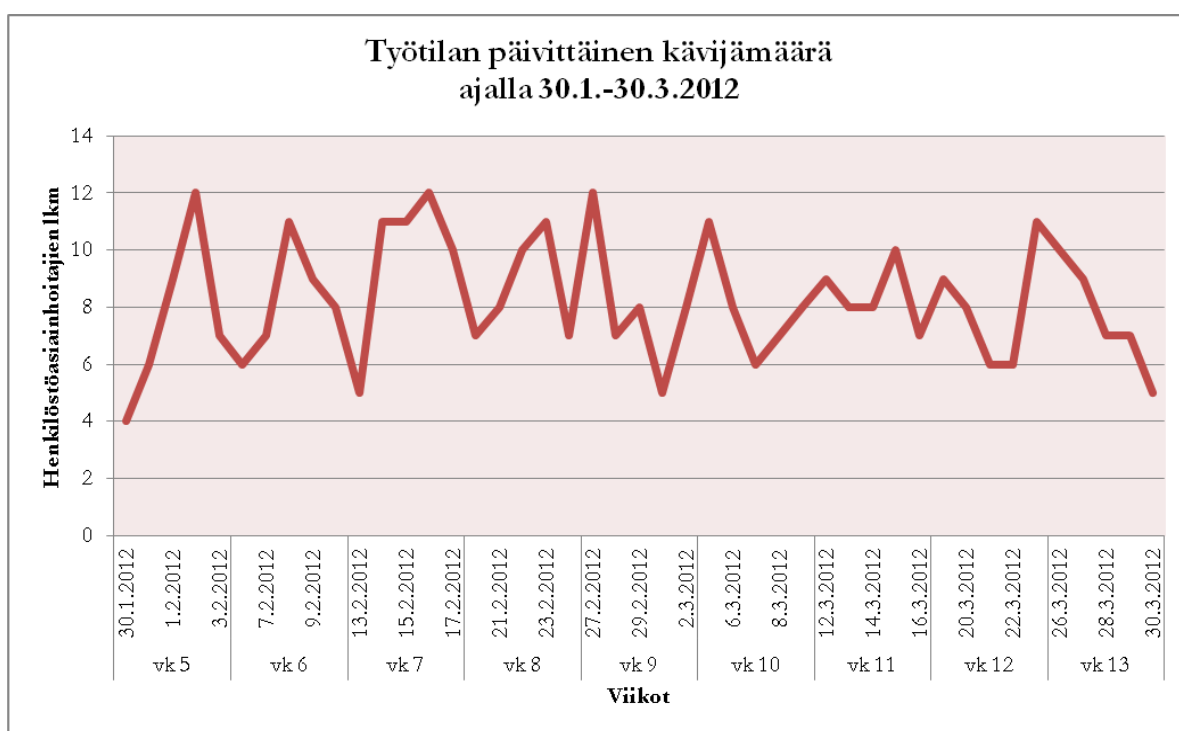
Seurasin työtilan käyttöä julkistamisen jälkeen viikoittain ajalla 30.1.–31.3.2012. Työtilasta on saatavilla valmista tilastotietoa mm. siitä kuinka monta kävijää työtilassa on ollut päivittäin ja mitkä ovat suosituimpia sivuja. Tilastojen laskennassa oli mukana 14 henkilöstöasiainhoitajaa. Päivittäinen kävijämäärä vaihteli yhdeksän viikon aikana. Keskimääräiseksi kävijämääräksi koko aikana muodostui 7,4 henkilöstöasiainhoitajaa. Se on puolet henkilöstöasiainhoitajista ja on hyvä tulos siihen nähden, että käyttöönottoa on ollut takana vasta kaksi kuukautta (ks. Taulukko 5).

Taulukko 5. Työtilan keskimääräinen kävijämäärä



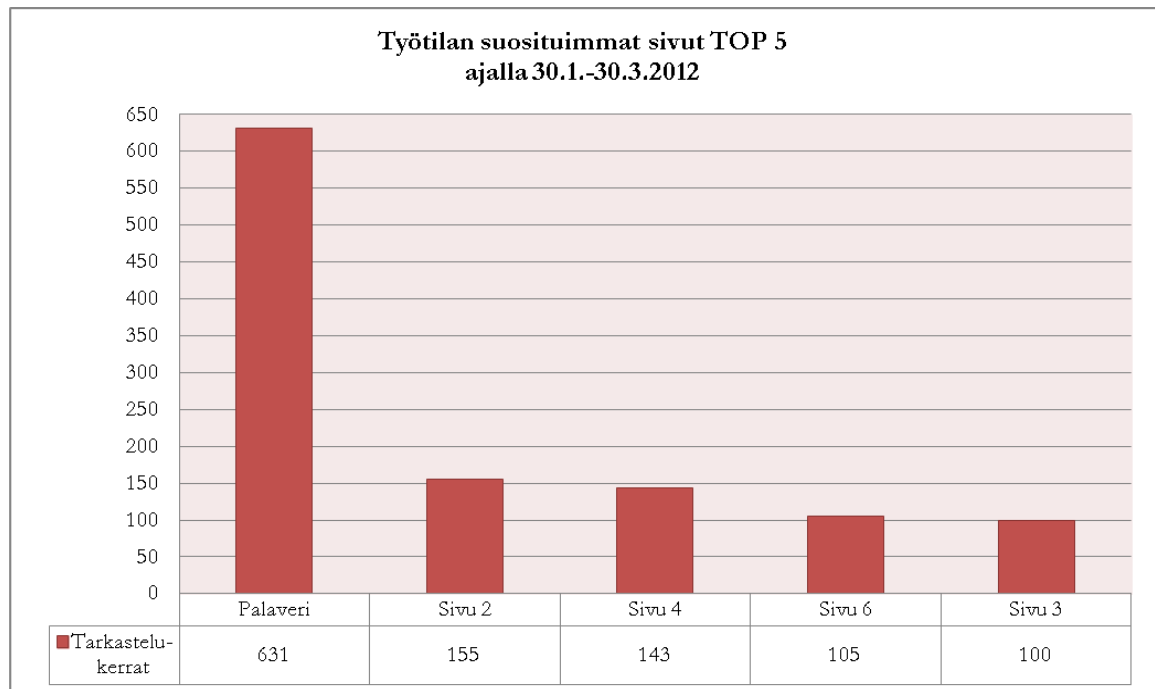
Kaikkien tulisi kuitenkin käyttää työtilaa, joten vielä on matkaa suurempaan käyttökapasiteettiin. Muutosvastarinnalla on varmasti ollut merkitystä tulokseen sekä sillä, että työtilaa ei ole vielä täysin mielletty yhdeksi palkkahallinnon päivittäiseksi työvälineeksi. Tuloksiin voi myös vaikuttaa se, että käyttöönotto sattui vuodenvaihteeseen, joka oli kiireistä aikaa palkkahallinnossa. Toisaalta työtila on kuitenkin osittain jo omaksuttu työvälineeksi, koska sitä käytettiin päivittäin, eikä se ollut yhtenäkkään työpäivänä käyttämättömänä (ks. Taulukko 6). Parhaimmillaan päivittäisiä kävijöitä oli työtilassa 12 henkilöstöasiainhoitajaa ja huonoimmillaan neljä.

Taulukko 6. Työtilan päivittäinen kävijämäärä



Tein yhteenvedon myös suosituimmista sivuista yllä mainittuna aikana eli sivuista, joilla on vierailtu eniten. Viiden parhaan joukkoon eli TOP5 -listaan pääsivät seuraavat työtilan sivut (ks. Taulukko 7): palaveri -sivu, sivu 2, sivu 4, sivu 6 ja sivu 3.

Taulukko 7. Työtilan suosituimmat sivut



Työtilasta on ollut työtilan rakentamisen ja käyttöönoton aikana suuri apu ja hyöty palkkahallinnon kokouksissa. Kokouksiin on tullut enemmän ryhtiä. Tämän on mahdollistanut työtilan Palaveri -sivu (Liite 7.), jossa asialistalle on voitu linkittää kokouksessa esitettävä materiaali ja näin palkkahallintopäälliköllä ei mene aikaa oikean tiedoston etsimiseen. Palaveri -sivu osoittautuikin suosituimmaksi sivuksi työtilassa ja suurin kävijämäärä osui yleensä myös sille päivälle, jolloin oli palkkahallinnon kokous. Suurin kävijämäärä osui yleensä myös niille päiville, jolloin työtilassa jaettiin erityisen tärkeitä tietoja. Se on työtilan tavoitteen kannalta hyvä tulos ja kertoo myös sen, että työtilaa osataan hyödyntää.

6 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli toteuttaa Palmian palkkahallintoon perehdytyksen ja tiedon jakamisen kehittämiseksi oma työtila sekä tehostaa palkkahallinnon toimintaa sekä kehittää työtapoja ja ohjeistusta. Uuden työvälineen avulla pyrittiin yhdistämään työohjeet sähköiseen muotoon yhteen paikkaan systemaattiseen järjestykseen, jotta perehdytys ja tiedon jakaminen onnistuisivat jatkossa paremmin. Lisäksi tarkoituksena oli jakaa ajatuksia ja osaamista tehokkaammin sekä saada kokoukset sujumaan paremmin.

Tutkimuksessa selvitettiin teoriatiedon, haastattelujen ja omien havaintojen avulla, miten työtila vastaa sille asetettuun tavoitteeseen. Tutkimuksen pääongelmana oli palkanlaskennan perehdytyksen ja tiedon jakamisen kehittäminen. Alaongelmia olivat myös,

- nykytilan selvitys
- työohjeiden systemaattinen kokoaminen
- kokouskäytännön tehostaminen
- työtilan kytkeytyminen Palmian HR-strategiaan.

Tämän tutkimuksen teoria ja haastattelut ovat vahvistaneet käytäntöä. Teorian mukaan yrityksissä on erilaista tietoa erilaisissa tiedostomuodoissa useissa eri järjestelmissä ja tietokannoissa. Vuosien mittaan tiedostomäärät lisääntyvät, niiden hallinta muuttuu ongelmalliseksi eikä tiedostoja välttämättä enää löydetä. Näin on myös käytännössä. Tutkimuksesta selvisi, että perehdytyksen tukimateriaalia palkanlaskennan työhön on ollut saatavilla paljon ja monesta eri paikasta. Ongelmana oli ollut sen löydettävyyys. Teoriatiedon mukaan perehdytyksen tukimateriaalin tulisi olla helposti saatavilla ja käytettävissä. Materiaalin vaikeasta löydettävyydestä ei varsinaisesti haastatteluissa mainittu, mutta kysyttäessä miten työtilaa voidaan hyödyntää perehdyttämisessä, nousi vastauksista esille tukimateriaalin ja ohjeiden helppo löydettävyyys työtilan avulla.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että perehdytystä voidaan parantaa työtilan avulla perehdyttäjän ja perehdytettävän kannalta niin, että materiaali on saatavilla yhdestä paikasta. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että työtilaa voidaan hyödyntää perehdytyksen apuna sekä perehtyjän itseopiskelun teoreettisena tietopankkina,

koska se taipuu valtavaan tietomäärään. Perehdytystä ei kuitenkaan saa jättää pelkän teorian varaan ja siksi työtila ei korvaa nk. vierihoidoperehdyttämistä, mutta se toimii perehdyttäjän työvälineenä. Tätä puoltaa myös teorian tieto.

Perehdyttäjän on helpompi hallita perehdytyksen tukimateriaalia, kun se on systemaattisessa järjestyksessä yhdestä paikasta saatavilla sähköisessä muodossa. Teoriatiedon mukaan perehdyttämisen yksi tavoite on saada aikaan kattava sisäinen malli työstä. Sisäisen mallin syntymiseen vaikuttavat esim. tieto koko työprosessista sekä tarvittavat työmenetelmät, materiaalit ja -välineet ja mitä tietoa työssä tarvitaan. Perehdyttäjän on helpompi saada palkanlaskennan työstä kokonaisempi käsitys, kun materiaali on työtilassa järjestyksessä, yhdestä paikasta saatavilla ja sieltä näkee helposti minkälaisia asioita työssä pitää osata. Lisäksi perehdyttäjä voi tarkastaa osaamistaan eri työvaiheista työtilassa olevista ohjeista ja tätä myös teorian tieto puoltaa. Palkkahallinto on yksi Palmian tukitoiminnoista ja systemaattisen perehdytyksen sekä ajantasaisen ja perusteellisen tukimateriaalin avulla voidaan kehittää henkilöstöasiainhoitajien osaamista.

Tiedon jakaminen on palkkahallinnossa hoidettu pääasiassa sähköpostilla ja palkkahallinnon kokouksissa. Ongelmana oli ollut, että sähköpostia ei pystytty seuraamaan jatkuvasti, koska se keskeyttää työn. Haastatteluista ilmeni myös se, että kun tieto on oikeassa paikassa oikeaan aikaan, tehostaa se toimintaa, kun tietoa ei tarvitse etsiä mistään. Myös teorian tieto ja käytäntö puoltavat tätä kappaleessa neljä. Yhteistyöalustojen käyttö yrityksissä on myös lisääntymässä. Tiedon jakamista voidaan parantaa SharePointin avulla, koska se on nopea ja tehokas ajantasaisen tiedon jakamisen foorumi.

Teorian mukaan tietotekniikka on keskeinen rakennepääoman tekijä ja sitä voidaan käyttää osaamisen hallinnassa. Työtila tukee oppivaa organisaatiota, koska sen avulla voidaan hyödyntää kaikkien olemassa olevaa osaamista entistä paremmin. Voidaan yhdistää hiljainen ja julkinen tieto. Oppimisympäristönä työtilan ohjeita voidaan tukea entistä enemmän erilaisilla kuvituksilla ja havainnollistamisilla kuin aiemmin. Työtila taipuu myös muutostilanteiden hallintaan, koska informointi ja ohjeistus voidaan toteuttaa sen kautta. Tästä oli hyvänä esimerkkinä haastatteluissa mainittu Laske -hanke. Työtila voidaan lukea ns. vihreään teknologiaan eli se säästää paperin kulutusta, koska sen avulla voidaan luopua lukuisista paperisista ohjemapeista eikä ohjeita tarvitse enää

tulostaa. Työtila tehostaa palkkahallinnon toimintaa, kun ohjeet on tehty valmiiksi kaikille samanlaisena eikä aikaa kulu ohjeiden tekemiseen tai etsimiseen vaan voidaan keskittyä perehdyttämiseen ja itse työntekoon.

Ongelmana olivat aikaisemmin olleet myös palkkahallinnon kokoukset. Ne alkoivat käydä levottomiksi. Työtilaan luotu Palaveri -sivu on osoittautunut käyttökelpoiseksi. Tilastotietojen mukaan se on työtilan suosituin sivu ja on jo alkuvaiheessa tuonut ryhtiä ja tehokkuutta kokouksiin, kun asialistalle on voinut linkittää suoraan kokouksessa käsiteltävää materiaalia.

Kaikki henkilöstöasiainhoitajat saadaan mukaan jakamaan tietoa pelisääntöjen avulla. Kun jokaisella on oma rooli ja vastuu työtilassa, sitouttaa se henkilöstöasiainhoitajat uuden työvälineen käyttöön. Pelisääntöjen avulla vastuu ajan tasalla olevista ohjeista on kaikilla ja näin yhteistyö lisääntyy ryhmätyöskentelyn myötä, kun tietoa jaetaan työtilassa. Tätä puoltaa myös teorian tieto luvussa neljä.

Kappaleessa kaksi todetaan, että liiketoimintastrategia ohjaa henkilöstöjohtamista ja operatiivisen toiminnan ratkaisujen tulisi tukea strategisia tavoitteita. Palkkahallinnon työtila tukee Palmian HR-strategiaa. Se tukee työn suoritusta, kun sinne voidaan kerätä kaikki perehdytysmateriaali mitä henkilöstöasiainhoitajan työssä tarvitaan ja virheiden määrä vähenee, kun työohjeet ovat kunnossa. Työtilan myötä yhteistyö ja tiedon jakaminen palkkahallinnon sisällä lisääntyy ja parantaa näin ollen sisäistä kumppanuutta. Tutkimuksen perusteella ei ilmennyt kovinkaan paljon perehdyttämisen ja tiedon jakamisen kannalta sellaista mitä työtilassa ei voisi toteuttaa.

6.1 Yhteenveto ja arviointi

Valmis työtila on onnistunut, koska se on saavuttanut sille asetetut sisällölliset (kaikki olennainen perehdytys- ja ohjemateriaali) ja laadulliset (ajantasainen tieto) tavoitteet ja se on valmistunut aikataulun mukaisesti. Se on käytännönläheinen, työelämälähtöinen ja kattaa laajasti materiaalia. Projekti kesti yhteensä kymmenen kuukautta, josta kuusi kuukautta työstin oman työn ohessa ja neljä kuukautta syventävän HR-työharjoittelun

aikana. Aikataulussa pysyminen ei tuottanut vaikeuksia. Tein muistiinpanoja koko projektin ajan ja pidin kiinni aikataulusta.

Projekti ei onnistunut pelisääntöjen osalta. Työtilan pelisäännöt eivät tiedottamisesta, käsittelyistä ja kirjauksista huolimatta olleet selvät kaikille ja niitä jouduttiin tarkentamaan uudelleen. Osallistuin Haaga-Heliassa projektijohtamisen kurssille tammikuussa 2012, jolloin työtilan projekti oli jo melkein päätöksessä ja huomasin heti, että joitakin asioita olisi voinut tehdä toisin tai tarkemmin. Pelisäännöt ja vastuut olisi pitänyt laatia tarkemmin heti alussa ja niistä olisi pitänyt myös keskustella suullisesti enemmän. Projekti oli myös melko pieni siihen nähden, että siihen ei liittynyt täysin kaikkia projektin vaiheita esim. budjettia.

Työtilaprojektin päätyttyä yksi sivu jäi valmistumatta kokonaan, koska se ei ollut alkuperäisessä suunnitelmassa vaan lisättiin joukkoon myöhemmin. Idea ylimääräisestä sivun rakentamisesta keksittiin vasta kuukausi ennen projektin päättymistä. Palkanlaskennan kiireinen vuodenvaihe (normaalit vuodenvaihteen kiireet sekä uusi työehtosopimus) vaikutti osaltaan myös tähän.

Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa keskityin itse produktin tekemiseen. Kirjallisen osuuden kirjoittamisen aloitin myöhemmin. Aloitin kirjallisen osuuden tekemisen ensimmäisen opinnäytetyöseminaarin jälkeen syyskuun lopussa 2011. Tein työtä päivätyön ohessa hiljakseen ja ajoittain työstäminen oli hankalaa pitkien taukojen jälkeen. Jäin opintovapaalle 1.2.–31.3.2012 väliselle ajalle keskittyäkseni pelkästään kirjallisen osuuden tekemiseen.

Hyödynsin muiden opinnäytetöiden sisällysluetteloja hahmottamaan oman työn rakennetta ja tästä oli suuri apu. Hain tietoa erilaisten hakusanojen avulla Internetistä, Haaga-Helian ja Helsingin kaupungin kirjastosta ja hakukoneiden kautta. Lähdemateriaalin löytäminen tuntui aluksi hankalalta, mutta helpottui työn sisällön selkiydyttyä. Kansainvälisten lähteiden löytäminen oli haastavaa, koska oli löydettävä sellaista, joka soveltuisi juuri omaan aiheeseen.

Tiedonhaun aikana huomasin myös, että vastaavanlaista tutkimusta ei todennäköisesti ole tehty aikaisemmin. Perehdytys suunnitelmista ja -kansioista on tehty hyvin paljon tutkimuksia, niin myös hiljaisen tiedon siirtämisestä ja SharePoint -alustan käyttöön-otosta intranettiä varten. Mutta eteeni ei osunut yhtään tutkimusta, jossa yrityksessä olisi otettu käyttöön SharePointin työtila ja hyödynnetty sitä tutkimuksessani esitettyihin asioihin. Tämä teki myös osaltaan tutkimuksesta haastavan.

Oma ammatillinen kehittyminen opinnäytetyön aikana on ollut valtavaa. Olen saanut olla mukana ensimmäisessä projektissa, jonka suunnittelin, koordinoin ja johdin käyttöönoton itsenäisesti ja oma-aloitteisesti. Työtilan työstäminen on vaatinut paljon aikaa, mutta se sisältää keskeiset perehdyttämiseen liittyvät materiaalit. Projektin aikana on voinut myös käyttää luovuutta ja se on tuonut vaihtelua työpäiviin.

Jokaiseen projektiin liittyy aina riskejä ja siksi niiden kartoittaminen on tärkeää. Liitteessä 8 olevaan taulukkoon on koottu palkkahallinnon työtilan riskianalyysi. Taulukkoon on arvioitu riskien todennäköisyyttä, vakavuutta ja vaikutusta palkkahallinnon toimintaan. Vertailua aikaisempiin projekteihin ei ollut käytössä. Työtilan projektin riskejä ovat: tekniset riskit, aikataulun riskit, organisaatio, henkilöt ja tiedonkulku. Taulukkoon on myös laskettu riskitulo, joka kertoo tarkemmin siitä, kuinka vakavasta riskistä on kyse.

Palkkahallinnon työtilan suurimmiksi riskeiksi nousivat (merkitty taulukkoon keltaisella): tietokannan häviäminen, avainhenkilöiden menetys, muutosvastarinta ja tiedonkulku. Riskien hallintaa varten on arvioitu riskien syyt, seuraukset ja toimenpiteet, joilla pyritään välttämään tai pienentämään mahdollisten riskien ilmentymistä. Riskejä voidaan hallita niitä välttämällä, pienentämällä, siirtämällä, jakamalla ja pitämällä omalla vastuulla. Nämä tarkoittavat sitä että, luovutaan toiminnoista joihin sisältyy riski, ennaltaehkäistään, opastetaan, neuvotaan ja koulutetaan, siirretään riski toisen osapuolen kannettavaksi, ottamalla vakuutus riskin varalle tai kantamalla tappiot itse. (Rautiainen 2012.) Palkkahallinnon työtilan riskejä voidaan välttää ja pienentää oikeilla toiminnoilla.

Projektin aikana ilmeni jonkin verran muutosvastarintaa ja se on myös kirjattu riskianalyyysiin. Palkkahallinnossa muutosvastarinnan syihin voi liittyä vanhoja kokemuksia ja

asenteita sekä osaamisen epävarmuutta joillakin osa-alueilla. Tähän voidaan vaikuttaa kannustamalla osallistumaan esim. Microsoft Office -ohjelmien koulutuksiin, keskustella ja osallistaa enemmän sekä puuttamalla ajoissa muutosvastarinnan ilmenemismuotoihin.

Uutta teknologiaa hyödyntämällä voidaan yhtenäistää perehdytysmateriaali ja työohjeet kaikkien saataville ja jakaa osaamista, jolloin voidaan menestyä yhdessä. Työtila tehostaa toimintaa, kun ei tarvitse kuluttaa aikaa turhaan etsimiseen ja voidaan keskittyä olennaiseen eli työn tekoon. Osaamista jakamalla voidaan vahvistaa henkilöstöasiainhoitajien ammattitaitoa sekä kannustaa oppimaan uutta. Vastuita jakamalla jokainen saa olla mukana kehittämässä työtilaa sekä jakaa tietoa ja osaamista muille.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksissa pyritään arvioimaan sen *reliabeliutta* eli mittaustulosten toistettavuutta ja luotettavuutta sekä *validiutta* eli mittaako tutkimus sitä mitä sen on ollut tarkoituskin mitata ja onko se pätevä. Reliaabelius tarkoittaa kykyä antaa *ei-sattumanvaraisia* tuloksia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esim. jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, voidaan tutkimusta pitää reliabelina. Validiutta tarkasteltaessa tulisi huomioida esim. miten vastaajat ovat käsittäneet kysymykset ja ovatko ne ymmärretty niin kuin tutkija on ajatellut. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Empiirisen osan haastattelun muoto valittiin strukturoituna ryhmähaastatteluna osittain ajansäästön vuoksi sekä siksi, että olen yksi palkkahallinnon jäsenistä ja epäilin, että saisin tarpeeksi vastauksia, jos olisin tehnyt haastattelut pelkästään yksilöhaastatteluna. Toisaalta ryhmähaastattelussa taas saattaa olla vaarana se, että hiljaisemmat eivät uskalla vastata kysymyksiin, kun voimakkaammat persoonat saattavat varastaa tilanteen ja näin voi merkittäviä vastauksia jäädä saamatta. Vastauksia tuli kuitenkin melko paljon, vaikka joissakin oli hiukan ristiriitaisuuksia tai vastausta ei osattu perustella tarkemmin. Ristiriitaisuudet voivat johtua myös asenteesta. Tutkimusta voidaan pitää reliabelina, koska haastattelut sujuivat nopeasti, kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaukset ja kysymykset liittyivät opinnäytetyön tavoitteeseen.

Kysymysten suunnitteluun ja niiden esitysjärjestykseen meni aikaa n. kaksi viikkoa ja niihin saatiin apua produktipajassa. Haastateltavilla oli myös riittävästi aikaa valmistautua haastatteluun, joten se lisää tutkimuksen validiteettia. Toisaalta liian pitkä valmistautumisaika voi myös vaikuttaa siihen, että vastaajat voivat keskenään sopia vastauksista. Tutkimusta voidaan pitää kuitenkin validina, koska haastateltavina olivat oikeat henkilöt, haastattelu käsiteltiin nimettömänä ja ympäristö haastatteluun oli sopiva.

Haastattelijana jännitin ja hiukan arastelin haastattelutilannetta, koska olen yksi palkkahallinnon jäsenistä. Vaikka vastauksia saatiinkin paljon, ei ryhmähaastattelu ehkä kuitenkaan ollut paras mahdollinen vaihtoehto. Jos saisin tehdä haastattelut uudelleen, valitsisin yksilöhaastattelun, koska haastateltavat saattaisivat vastata laajemmin ja haluaisin tietää, tuleeko esille uusia kommentteja tai eroavatko ne merkittävästi jo saaduista.

SharePointin tarjoamat työtilat ovat yleiskäyttöisiä koko Palmiassa, koska osaaminen saadaan sen avulla käyttöön entistä paremmin. Työtiloja voidaan hyödyntää muissakin työtehtävissä kuin palkanlaskennassa ja tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää suunniteltaessa työtilan käyttöönottoa esim. Palmian Talous- ja hallintopalvelujen muissa toiminnoissa sekä koko organisaation liiketoimintayksiköissä. Palmian palkkahallinto on ensimmäinen ryhmä, joka on ottanut työtilan käyttöön näin laajassa mittakaavassa. Työtilat ovat olleet käytössä lähinnä erilaisissa hankkeissa ja projekteissa sekä tietohallinnossa.

6.3 Jatkokehitys

Työtilan valmistumisen jälkeen työtila muokkautuu vielä käyttökelpoisemmaksi, kun SharePointin mahdollisuuksia osataan hyödyntää enemmän. Helsingin kaupungin Oiva Akatemia järjestää koulutuksia työtiloihin liittyen ja tavoitteenani on osallistua sellaiselle. Kehitettäviksi osioiksi vuodelle 2012 jäävät: Blogin ja Wikin käyttöönotto, HR-Hijat -sivu, vuosikellonäkymä ja Palaveri -sivu. Wikiin on suunniteltu tässä vaiheessa palkanlaskennan suomi-ruotsi-englanti ammattisanasto, koska Helsingin kaupungilla ja Palmiassa ei ole saatavilla palkanlaskennan työhön vastaavaa eikä organisaatiossa ole otettu käyttöön esim. verkossa toimivia MOT -sanakirjoja. HR-Hijat -sivulle tehdään sähköisen poissaolopalvelun ohjeita esimiehen, henkilöstöasiainhoitajan ja palkansaajan roo-

leihin. Palkkahallinnon vuosikello pitää myös saada selkeämmäksi ja näkyväksi joko työtilassa olevaan kalenteriin tai jollakin muulla toteutustavalla, koska nykyinen vuosikello on valtavan suuri ja epäselvä Excel -taulukko. Palaveri -sivulle tarvitaan vielä entistäkin tehokkaampia toimintoja esim. muistion kirjoittaminen reaaliajassa suoraan työtilaan jne. SharePointista löytyy tähän oma pohja, jonka toiminnallisuuksiin tutustun, kun palaan opintovapaalta takaisin töihin.

Palkkahallinnossa on myös sovittu, että päivittäjät poistavat Y-aseman tiedostot työtilan julkistamisen jälkeen vuoden 2012 loppuun mennessä, jotta käytössä ei ole päällekkäisyyttä. Omistajat puolestaan siirtävät varmuuskopiot työtilan ohjeista muistitikulle. Omistajien ja päivittäjien tapaamisia pidetään jatkossa tarvittaessa ja kaikille haetaan oikeudet Blogiin sekä Palaveri -sivulle.

Jatkossa pitää miettiä mitä työtilaan halutaan tehdä itse SharePointissa. Materiaali on työtilassa nyt pääosin tiedostoina. Tulevaisuudessa tiedostot voisivat olla enemmän wikipedian tai Google dokumenttien -tyyppisiä. Tämä tarkoittaa sitä, että ohjeet kopioidaan suoraan SharePointin sivuille ja näin ollen tiedostoja ei enää tarvita, vaan kaikki materiaali olisi Palmian verkossa pelkkänä datana. Rakenne olisi siis web -päätteinen eikä tiedosto eli esim. Excel -luettelot ja -listat voidaan tehdä suoraan SharePointiin. Tämä on kylläkin samaa asiaa vain eri muodossa eikä varsinaisesti kehitä toimintaa, joten keskittyisin SharePointin tarjoamiin mahdollisuuksiin, linkkeihin ja vuorovaikutteiseen sisältöön ja siihen miten niitä voidaan hyödyntää palkkahallinnossa. Tulevia muutoksia SharePointin osalta ei toistaiseksi ole tiedossa.

Työtilan hyödyllisyyttä, käyttöä ja toimivuutta olisi hyvä myös seurata palkkahallinnossa vuosittain ja ottaa koko palkkahallinto mukaan tähän. Olisi hyvä, jos haastatteluissa tehdyt kysymykset tehtäisiin henkilöstöasiainhoitajille esimerkiksi vuoden päästä uudelleen tai järjestetään heille ideariihi, joilla kartutettaisiin esiin nousseita ideoita käytön aikana.

SWOT -analyysin tuloksia olisi myös hyvä hyödyntää. Työtilan vahvuuksien ylläpitämiseksi työtilaa pitää käyttää systemaattisesti perehdytyksen apuvälineenä ja se pitää ottaa mukaan perehdytysuunnitelmaan. Näin voidaan kasvattaa työtilan käyttöprosenttia.

Työtilan käyttöön tulee kannustaa entistä enemmän. Materiaalien ajantasaisuuden tarkistamisen on oltava säännöllistä esim. kahdesti vuodessa. Ohjeistaminen ja tiedon jakaminen tulee hoitaa työtilan kautta, jotta sähköpostiliikenne vähenee. Muistiot kannattaa jatkossa kirjoittaa suoraan kokousten aikana työtilaan, koska se säästää työaikaa. Blogiin ja Palaveri -sivulle haetaan kaikille oikeudet, jotta jokainen voi jakaa tietoa sekä lisätä asialistalle ajankohtaisia asioita.

Työtilan mahdollisuuksia voidaan hyödyntää niin, että ohjeista tehdään aina perusteelliset ja muutostilanteiden informaatio hoidetaan työtilan kautta. Työtilan voisi myös ottaa palkkahallinnon vuosikelloon mukaan, koska se on nyt palkkahallinnon jokapäiväinen työväline.

Heikkouksia puolestaan voi parantaa niin, että nk. vierihoitoperehdyttäminen ja työtilan tukimateriaalit yhdistetään, koska työtilan ei ole tarkoitus toimia itsessään perehdyttäjänä. Vuorovaikutteisuutta voidaan ylläpitää Blogissa ja Palaveri -sivulla. Ohjeista tulisi tehdä niin perusteellisia, että niitä ei tarvitsisi erikseen käydä läpi ja silloin myös hiljaista tietoakin pystytään tallentamaan. Ohjeiden löytämistä helpottaa niiden tallentaminen oikealla ja selkeällä nimellä oikeaan paikkaan sekä yksinkertaisesti työtilan jokapäiväinen käyttö ja siihen tutustuminen.

Uhkia voidaan välttää omista ohjemapeista luopumalla, hiljaista tietoa tallentamalla ja siirtymällä uuteen sähköiseen aikakauteen. Työtilan lisääminen vuosikelloon myös sitouttaa henkilöstöasiainhoitajat omaan rooliin ja vastuuseen. Omistajien ja päivittäjien pitää muistaa pitää huoli, että turhat ja epäolennaiset tiedot seulotaan pois. Henkilöstöasiainhoitajien osaamista tulee myös kehittää vastuualuetta vastaavaksi ja tietoteknisten taitojen kartuttamiseen auttaa koulutuksiin osallistuminen.

7 Lähdeluettelo

Armstrong, M. 2011. Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. 5th edition. London, Philadelphia, Kogan Page.

H1 2012. Palkkahallintopäällikkö. Haastattelu. Palmia. Helsinki

H2 2012. Henkilöstöasiainhoitajat. Ryhmähaastattelu. Palmia. Helsinki

Helsingin kaupunki 2011. Tietoa järjestelmästä. Helmi intranet. Luettu 2.12.2011.

Hendrix, P. 1999. Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing. Univercity of Nijmegen, The Netherlands. Pages 91–100.

Luettavissa: http://keycoverbyyim.tarad.com/shop/k/keycoverbyyim/img-lib/con_20110806223415_u.pdf. Luettu 7.2.2012

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen tutkimusraportti 39. Työterveyslaitos. Helsinki

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Helsinki

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Infor. Helsinki

Jyväskylän koulutuskeskus 2012. Muutosvastarinta työyhteisössä. Luettavissa. http://www.jyvaskylankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/2004-4_muutosvastarinta.php. Luettu 1.3.2012

Kaario, K. & Peltola, T. 2008. Tiedonhallinta. Avain tietotyön tuottavuuteen. Docendo

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirjat Oy. Jyväskylä.

- Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus.
- Kaplan, R. & Norton D. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum. Helsinki
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro. Helsinki
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum. Helsinki
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi - Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylän YO. Väitöskirja. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi>. Luettu 18.1.2012.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum. Helsinki
- Koohang, A., Harman, K., & Britz, J. 2008. Knowledge Management: Theoretical Foundation. What do we know about knowledge? Santa Rosa, California: Informing Science Press. Pages 49-54. Luettavissa: <http://books.google.fi/>. Luettu 15.2.2012
- Koskela, L., Koskinen, J. & Lankinen, P. 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. WSOYpro. Helsinki
- Kupias, P. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki
- Lepistö, I. 2005. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus
- Microsoft 2012. Document Management with Office SharePoint Server 2007. Whitepaper - English. Luettavissa: <http://www.microsoft.com/download/en/details.aspx?id=8853>. Luettu 9.4.2012.

Microsoft Office 2012. Web-osan lisääminen ja poistaminen. Mitä ovat Web-osat? Luettavissa: <http://office.microsoft.com/fi-fi/sharepoint-designer-help/web-osan-lisaaminen-tai-poistaminen-HA010148720.aspx#BM1>. Luettu 23.4.2012

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY

Otala, L. & Pöysti, K. 2008. Wikimaniaa yrityksiin. Yritys 2.0 tuottamaan. WSOYpro. Helsinki

Palmia 2011a. Henkilöstöasiainhoitajan tehtävänkuvaus. Palmia palkkahallinto. Helsinki

Palmia 2011b. Me olemme Palmia. Luettavissa:

<http://www.hel.fi/hki/palmia/fi/Me+olemme+Palmia>. Luettu 30.10.2011

Palmia 2012. Palmian onnistumissuunnitelma 2010–2015. Palmian Helmi intranet. Luettu 24.2.2012

Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. Projektijohtaminen Oy Risto Pelin. Helsinki

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNI-press

PK-RH. 2012. Pk-yrityksen riskienhallinta. Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi SWOT. Luettavissa: <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot/>. Luettu 2.3.2012

Rautiainen, T. 2012. Projektijohtaminen. Projektien riskit. Opiskelumateriaali. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Helsinki

Stenberg, M. 2006. Tietojohdamisen arkkitehtuurit. Otava. Keuruu

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum. Helsinki

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. EDITA. Helsinki

Visualweb 2011. Sharepoint. Luettavissa: <http://www.visualweb.fi/sharepoint>. Luettu 20.10.2011

Ylä-Jääski, V. 2006. SharePoint tuo tehoa ryhmätyöhön. MikroPC, 2, s. 48–51. Luettavissa: <http://mikropc.net/nettilehti/pdf/1602200648.pdf>. Luettu 15.1.2012

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Infor. Helsinki

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. EDITA. Helsinki

8 Liitteet

Liite 1. Työtilan runkosuunnitelma



SUUNNITELMA

1 (7)

Palkkahallinto/AJ

5.9.2011

PALKKAHALLINTO TYÖTILA RUNKO

SISÄLLYSLUETTELO (linkit suoraan sivuille)

SIVU 1

PALKKANLASKENTA JA PEREHDYTYS

- Tehtävänkuva
- Palkanlaskennan rutiinit ja vuosikello (päivitä)
- Palkanlaskennan prosessikaavio 2009
- Prosessikaavion mallipohja
- Palkanlaskennan prosessikuvaus, toiminnot jne. 2009
- Riskit
- Combi konttorin pelisäännöt
- Työnjako (linkki Henkilöstökäsikirjan tiedostoon suoraan)
- Sijaistaminen palkkahallinnossa
- Palmian yksiköiden erityispiirteet
- Muistilista uuden työntekijän aloittamista varten
- Palkanlaskennan perehdytyskortti
- Perehdytyslista
- Perehdytysuunnitelma pohja
- Koeaikakeskustelu
- Koeaikakeskustelun itsearviointi
- Oppimis- ja omaksumistyylien kartoitus
- Työssäoppimisen suunnitelma (Liiketalous ja Hallinto 1. vuosi)
- Työssäoppimisen arviointi pohja

LAIT, ARKISTOINTI JA TIETOSUOJA

- Työsopimuslaki
- Työaikalaki
- Vuosilomalaki
- Työmarkkinalaitos
- Arkistoinnin muodostussuunnitelma (AMS)
- Mikrofilmikoneen käyttöohje
- Tietosuoja
- Turvakielto

KVTES

- KVTES linkki
- Yleiskorotus 1.5.2011 ohje
- Järjestelyvaraerä
- TVA = Tehtävän vaativuuden arviointi
- TSA = Tehtävän suorituksen arviointi

SIVU 2

AIKATAULUT JA KOODILUETTELOT

- Palkka-ajojen aikataulu
- Ajoaikataulu esimiehiä varten
- Titania työaikakorvausten maksuaikataulu
- Hijat koodiluettelo

Palkkahallinto/AJ

5.9.2011

- Palvelussuhteen lajit
- Tehtävänimikkeet ja ksv –tunnukset
- Laitos- ja toimintayksikkötunnukset Helsingin kaupungilla

LASKURIT

- Siyl laskuri Talpa
- Siyl laskuri 2
- Kustannusten siirto
- Osa-aika %
- Vähennysten etuoikeusjärjestys palkanlaskennassa
- Minuutit sadasosiksi eli desimaaleiksi
- Netolle brutto -laskuri

TYÖAIKAMUODOT

- Työaikamuodot
- Toimistotyöaika
 - Liukuva työaika
 - Timex tyhjä pohja
- Yleistyöaika
- Keskimääräinen yleistyöaika
- Vuosityöaika
- Jaksotyöaika ja muodollinen jaksotyö

PALKKAUS JA PALKKIOT

- Palkkatietojen julkisuus Palmiassa
- Hinnoittelun mukaiset palkat 1.5.2011
- Keikkalaisten palkat 1.5.2011 Ravintolapalvelut
- Keikkalaisten palkat 1.5.2011Turva
- EPA -5%/-10%
- Nopsapalkkion maksaminen
- Kannustuslisän maksaminen
- Tupa
- 477 OPP

SIVU 3**TYÖSUHTEEN ALKAMINEN**

- Työsopimuksen vieminen Hijattiin
- Laitossiirto
- Uuden työntekijän 1. palkanmaksupäivä
- VSO:n laskeminen ja häly
- VSO:n hyväksyttävät nimikkeet
- VSO ja osakkaana/ei osakkaana yrityksessä
- Palvelussuhteen luokittelu Nijatissa
- Helsingin kaupungin tytäryhteisöt
- Lomaoikeus
- Tehtävähistoria
- Verkkopalkka -> linkki
- Vahingossa syötetty henkilö

Palkkahallinto/AJ

5.9.2011

- Virkasuhteen vieminen Hijattiin

TYÖSUHTEEN MUUTTUMINEN

- Palkka muuttuu kesken kk, tieto tulee ajallaan
- Palkka muuttuu kesken kk, tieto tulee jälkikäteen
- Toimintayksikön muutos
- Työpisteen muutos
- Takamaksuohjelma

TYÖSUHTEEN PÄÄTTYMINEN

- Lomakorvaus
- Prosentuaalinen lomakorvaus
- Lomaraha
- Lopputilissä muistettavat asiat lomake
- Työsuhteen päättymisen ja lomarahan maksaminen
- SIYL
- Työtodistus
- Työtodistusmalli, YJ englanniksi
- Palkkatodistus
- Henkilökorttiote

KEIKKALAISET

- Työsuhteen keskeiset ehdot, lyhytaikaiset palvelussuhteet
- Uuden keikkalaisen vieminen Hijattiin
- Keikkalaisen perustaminen ja työvuoron suunnittelu Titaniassa

KESÄ

- Eläkemaksu 18v.
- Muistilista kesätyöntekijöistä
- Kesätyöntekijän vieminen Hijattiin
- Kesäajan sijaistus palkka ei muutu
- Kesäajan sijaistus palkka muuttuu
- Hesa cup
- Kesätyöntekijän palkanmaksu
- Kesätyöntekijät ohje 2011 (rekry)

PALKKALASKELMAN TULKITSEMINEN

- Palkkalaskelma TT:n kappale
- Palkkalaskelma TA:n kappale
- Palkanpalautus ja normaali palkanmaksu samassa ajossa

SIVU 4

LOMAT JA VAPAAT

- Sähköinen poissaolojärjestelmä

VUOSILOMA

- Vuosiloma
- SIYL – korvaus

SAIRAUSLOMA

- Tautiluokitus
- Sairausloman vieminen Hijattiin

Palkkahallinto/AJ

5.9.2011

- Pahoinpitely
- Kelan työnantajapalvelut
- Sairauspäiväraha
- Kuntoutustuki
- SUNN – korvaus

TYÖTAPATURMA JA AMMATTITAUTI

PERHEVAPAAT

- Hoitovapaalla olevan työntekijän ottaminen työhön

OPINTOVAPAA

MUUT PALKALLISET VAPAAT

- Kuntoremontti ja kuntoutus

MUUT PALKATTOMAT VAPAAT

- Vuorotteluvapaa
- Palkkatodistuksen tiedot vuorotteluvapaa

MUISTAMISET

- Määrävuosimuistaminen
- Tunnustus opintosuorituksesta
- Merkkipäivämuistaminen/Palvelusvuosimuistaminen
- Perusajat

SIVU 5

TYÖAIKAKORVAUKSET JA YLITYÖ

- Toimistotyöaika
 - Ylityö ma-pe
 - Ylityö viikonloppu
 - Arkipyhäviikko ma-pe
 - Arkipyhänä tehty ylityö
 - Arkipyhäviikon viikonloppu
 - Viikkolepo
- Yleistyöaika
 - Ylityö ma-pe
 - Ylityö viikonloppu
 - Arkipyhäviikko ma-pe
 - Arkipyhänä tehty ylityö
 - Arkipyhäviikon viikonloppu
 - Viikkolepo
- Jaksotyö
 - Ylityö ma-pe
 - Ylityö viikonloppu
 - Arkipyhäviikko ma-pe
 - Arkipyhänä tehty ylityö
 - Arkipyhäviikon viikonloppu
 - Viikkolepo
- Titania

Palkkahallinto/AJ

5.9.2011

SIVU 6**PIDÄTYKSET**

- Ateria
- Asiointilippu
- Kilometrikorvaus
- Henkilösivukulut
- Eläkemaksu alle 18v. ja 18v. täyttäneet
- Henkilöstökassa
- AY –jäsenmaksun periminen palkasta
- Työsuhdeasunnon vuokra
- A
- B
- Porras
- Prosentti
- Sivutulo
- Freelance
- Lähdevero
- Veropäivät

LUONTOISEDUT

- Asiointilippu
- Asuntoetu
- Puhelinetu
- Työsuhdematkalippuetu
- Työsuhdematkalippuedun periminen pois palkasta
-

ULOSOTTO

- Ulosottopiirit
- Ulostoton suojaosuudet
- Normaali ulosottopidätys
- Ulosoton kertapidätys
- Keikkalaisen ulosottopidätys
- Vapaakuukausi
- Työnantajan kuittausoikeus

SIVU 7**LASKUTUSMÄÄRÄYKSET**

- Laskutusmääräys pohja 2011

MAKSUMÄÄRÄYSPALKKA

- Maksumääräyspalkka ohje
- Maksumääräyslomake malli 1a
- Maksumääräyslomake malli 1b
- Maksumääräyslomake malli 2
- Maksumääräyslomake malli 3
- Maksumääräyslomake 237 tyhjä

Palkkahallinto/AJ

5.9.2011

- Odotusajan palkan ja viivästyskoron maksaminen
- Virheellisesti maksettujen palkkojen oikaiseminen

PALKANPALAUTUKSET

- Palkanpalautukset ohje
- Pankkiperuutus pankkikohtainen ohje

LIIKAA MAKSETUN PALKAN TAKAISINPERINTÄ

- Liikaa maksetun palkan takaisinperintä

PALKKAKIRJANPITO

- Palkkakirjanpidon prosessi
- Palkkakirjanpidon materiaalin jakoluettelo
- Henkilösivukulut ja kirjanpidon tilit palkanlaskennassa
- Palkkakirjanpidon ohje
- Palkkalaskelmien lukumäärä
- Muutosturva

TILINTARKASTUS**SIVU 8****PALAVERI**

- Asialistat
- Muistiot (muistion kirjoittaminen suoraan työtilassa kokouksen aikana -> kommenttiruutu eri värillä)
- Toiminta ja kehittäminen

TYÖTILAN OHJEET

- Liitetiedoston lisääminen
- Liitetiedostojen lajittelu latausnäkyssä
- WEB-osien (eli alaotsikoiden) lisääminen ja järjesteleminen

WIKI

- Palkanlaskennan sanakirja -> suomi – ruotsi – englanti
- Palkanlaskennan termit sanakirja -> Kipa, Sipa, lopari, lomanmääräytymisvuosi jne.

16.3.2012

TYÖTILAN AIKAJANA
28.3.2011-31.1.2012

Anna Johansson

[illegible]

Liite 5. Ryhmähaastattelun kysymykset

Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu
Anna Johansson
Opinnäytetyö

Haastattelu
17.1.2012

1 (1)

Ryhmähaastattelun kysymykset

1. Miten palkanlaskennan perehdytys, ohjeistaminen ja tiedonvälittäminen hoidettiin ennen työtilaa?
2. Miten työtilaa voidaan hyödyntää perehdyttämisessä, ohjeistamisessa ja tiedonvälittämisessä?
3. Minkälaiset olivat odotukset työtilasta ja millaista ohjeistusta siellä pitäisi olla?
4. Minkälaisia ohjeistuksia työtilassa ei voi toteuttaa ja mitä joudutaan vielä hoitamaan manuaalisesti?
5. Miten ryhmätyöskentely, ryhmien vastualueet ja työtilan pelisäännöt on koettu?
6. Miten työtila on vaikuttanut palkkahallinnon kokousten etenemiseen?

Liite 6. Esimiehen haastattelun kysymykset

Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu
Anna Johansson
Opinnäytetyö

Haastattelu
26.1.2012

1 (1)

Esimehen haastattelun kysymykset

1. Miten palkanlaskennan perehdytys, ohjeistaminen ja tiedonvälittäminen hoidettiin ennen työtilaa?
2. Miten työtilaa voidaan hyödyntää perehdyttämisessä, ohjeistamisessa ja tiedonvälittämisessä?
3. Minkälaista ohjeistusta työtilassa pitäisi olla? Minkälaisia odotukset työtilan suhteen olivat?
4. Minkälaisia ohjeistuksia työtilassa ei voi toteuttaa ja mitä joudutaan hoitamaan vielä manuaalisesti?
5. Miten alaiset ovat suhtautuneet ryhmätyöskentelyyn?
6. Miten työtila on vaikuttanut palkkahallinnon kokousten etenemiseen?
7. Millä tavalla työtila tukee tai auttaa esimiestyössä?

Liite 8. Työtilan riskianalyysi

TYÖTILAN RISKIANALYYSI							
Riski	TN	Vak.	Vaik.	RT	Riskin syy	Seuraus	Toimenpide
TN = Todennäköisyys (1-3), Vak. = Vakavuus (1-3), Vaik. = Vaikutus toimintaan (1-3) Riskitulon määrittely: Kaava = TN *(vak. + vaik.) = RT							
1. Tekniset riskit	1	3	3	6	Tietokanta häviää	Työtilan tiedostot katoavat kokonaan	Varmuuskopiot USB -tikulle
	2	1	1	4	Helmi intranet kaatuu	Ohjeita ei pysty seuraamaan	Ilmoitus tietohallintoon
2. Aikataulun riskit	1	1	1	2	Sairastuminen	Aikataulu siirtyy	Aikataulun päivittäminen
	1	1	1	2	Työkiireet	Aikataulu siirtyy	Priorisointi
	2	1	1	4	Vuodenvaihteen kiireet	Työtilan valmistuminen siirtyy hieman	Priorisointi
	1	1	1	2	Aikataulu on tehty liian tiukaksi	Työtilan valmistuminen siirtyy merkittävästi	Realistisen aikataulun suunnittelu
3. Organisaatio, henkilöt ja tiedonkulku riskit							
Palkanlaskennan ulkoistaminen	1	1	2	3	Palmian yhtiöittäminen	Mitä työtilalle tapahtuu?	Olennaisten tietojen hyödyntäminen uudessa organisaatiossa
Henkilöstö	1	3	3	6	Avainhenkilöiden menetys (omistaja)	Työtilan valmistuminen siirtyy tai projekti lopetetaan	Varahenkilön nimeäminen (useampi omistaja)
	1	2	1	3	Teknisen tukihenkilön menetys	Työtilan valmistuminen siirtyy tai projekti lopetetaan	Teknisen tukihenkilön varahenkilön nimeäminen
Osaaminen	1	1	1	2	Heikko ammattitaito	Roolin mukaisen vastuun laiminlyönti	Osaamisen jatkuva kehittäminen, perehdyttäminen ja tiedon jakaminen työtilaa apuna käyttäen, Microsoft Office koulutukset, varhainen puuttuminen
Työyhteisön toiminta	1	1	1	2	Työmotivaatio	Roolin mukaisen vastuun laiminlyönti	Varhainen puuttuminen
					Työntekijöiden väliset suhteet	Huono työilmapiiri	Varhainen puuttuminen, palkkahallinnon kehittämisspäivä
Muutosvastarinta	3	1	1	6	Muutostilannetta ei osata johtaa tai informaatio ei toimi	Henkilöstön negatiivinen asenne työtilaan ja roolin mukaisen vastuun laiminlyönti, epätietoisuus	Muutoksesta keskusteleminen, roolien ja vastuiden jakaminen, muutoksen tarkempi tiedottaminen -> tiedotussuunnitelma
					Heikko ammattitaito	Roolin mukaisen vastuun laiminlyönti, negatiivinen asenne, sabotointi, selän takana puhuminen	Varhainen puuttuminen, Microsoft Office koulutukset
Tiedonkulku	2	2	2	8	Kehno johtaminen	Projektiorganisaation jäsenet eivät tiedä missä mennään	Säännöllinen tiedottaminen palkkahallinnon kokouksissa
					Tehtävien ja vastuunjaon selkeys	Roolin mukaisen vastuun laiminlyönti	Roolien ja vastuiden selkiyttäminen

